Madhavan Ramanujam

ĐỊNH GIÁ THÔNG MINH, CHINH PHỤC NGƯỜI DÙNG

MONETIZING INNOVATION

Khánh Trang *dịch*

Những tổ chức đột phá thiết kế sản phẩm xoay quanh giá cả như thế nào?

EVERYTHING PRICING EVERYTHING

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu

(cho bản tiếng Việt)

Nguyễn Hoàng Phương

Chuyên gia Trưởng – Tổ chức Giáo dục Đào tạo PTI

Thẩm định và hiệu đính sách chưa bao giờ là việc dễ dàng, và càng khó khăn hơn với những cuốn mang tính chuyên môn hẹp như cuốn *Định giá thông minh, chinh phục người dùng*. Song tôi (người hiệu đính) và hy vọng là các độc giả chỉ mất độ vài trang đầu đã có thể làm quen với tinh thần của cuốn sách như việc chạy rô-đa xe. Các tình huống được trình bày với nhiều dẫn chứng hữu ích, kết cấu chương mục hợp lý, khiến những người tiếp cận cuốn sách này có cảm giác hứng thú, mong muốn tìm hiểu, suy nghĩ lại: Việc định giá một sản phẩm nên được thực hiện trước khi sản phẩm ra đời hay sau khi đã hoàn thiện và đóng gói?

Theo tôi được biết, trình tự định giá là một quy trình gồm các bước: Phân tích thị trường – Xác định mục tiêu Marketing – Phân tích nhu cầu Khách hàng – Phân tích giá của đối thủ – Ước tính giá thành – Lựa chọn mô hình giá – Xác định chiến lược giá toàn diện... Đây luôn là bài học cơ bản của bất kỳ doanh nghiệp nào. Tuy nhiên, nhóm tác giả đã đưa ra một cái nhìn toàn diện hơn, nhiều chỗ vượt ra khỏi phạm vi marketing, qua đó giúp bạn đọc có thêm thông tin tham khảo về những mô hình định giá mới, như: định giá thuê bao, định giá "miễn phí", thậm chí định giá "lỗ"...

Đương nhiên, ai cũng hiểu "Không có bữa trưa miễn phí" song ý nghĩa mà cuốn sách gửi gắm ở đây là: Các kỹ thuật và mô hình định giá sẽ phần nào giúp chúng ta nắm bắt những kỹ thuật để tạo dựng một cộng đồng khách hàng trung thành, tăng thêm lợi ích cho người dùng, và cuối cùng là gia tăng lợi nhuận cho công ty, từ đó đẩy câu chuyện về Cách tính giá lên cao hơn Mức giá.

Ngay lúc này đây, các doanh nghiệp từ nhỏ tới lớn, cả trong nước lẫn quốc tế đều đang rơi vào một tình huống mà chúng ta chưa từng trải qua, hoặc nếu có thì chúng cũng đã khác đi nhiều do dòng chảy thời gian. Việc Alpha Books lựa chọn mua bản quyền và chuyển ngữ bộ sách về Định giá, trong đó có cuốn Định giá thông minh, chinh phục người dùng cho thấy sự nhạy bén với thời cuộc và khả năng nắm bắt nhu cầu của độc giả. Khủng hoảng buộc chúng ta đối mặt với câu hỏi: Vực dậy, tái cấu trúc và phát triển sau khủng hoảng Sars Covid-2 thế nào? Một phần gợi ý cho câu hỏi trên có thể được tìm thấy trong cuốn sách hữu ích này.

Chúng ta buộc phải mạnh mẽ đương đầu với thử thách, vì suy cho cùng sự trưởng thành luôn đi kèm với những lần vượt khó thành công.

Chúc bạn tìm được nhiều hữu ích từ cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay.

Một cuốn sách gối đầu giường cho giới sáng tạo

Phạm Vũ Tùng

Cựu CMO Piaggio Việt Nam.

CMO Creative Nature Group.

Thành viên ban cố vấn CLB Marketing và Truyền thông Việt Nam VMCC.

Piaggio Việt Nam được thành lập từ năm 1995, và sau 10 năm nỗ lực của chúng tôi, tới năm 2005, những chiếc xe Vespa nhập khẩu từ Italy đã trở thành một biểu tượng thời trang và được đông đảo giới trẻ chấp nhận.

Năm 2007, Piaggio quyết định xây dựng nhà máy tại Việt Nam để sản xuất Vespa cùng những chiếc xe Piaggio khác để phục vụ thị trường nội địa. Vào thời điểm đó, tất cả chúng tôi đều băn khoăn sẽ chọn chiếc xe nào với thông số kĩ thuật ra sao để sản xuất tại Việt Nam, không biết khách hàng có chấp nhận chiếc xe mới hay không, hay giá cả chiếc xe có phù hợp với thị trường không.

Sau rất nhiều tranh cãi, chúng tôi quyết định triển khai một dự án nghiên cứu thị trường tổng quát ở cả phía Bắc và phía Nam. Dự án này chỉ ra rằng điều quan trọng không phải là chúng tôi muốn giới thiệu chiếc xe nào mà là khách hàng muốn chiếc xe nào và khả năng chi trả của họ ra sao. Nghiên cứu thị trường cũng cho thấy người tiêu dùng muốn một chiếc xe Vespa có yên thấp hơn chiếc xe nhập khẩu, động cơ êm hơn, ít tốn xăng hơn, và đặc biệt chiếc xe phải có chân chống cạnh, bởi chiếc xe nhập khẩu chỉ có chân chống giữa và nếu muốn có chân chống cạnh, bạn phải trả thêm tiền. Chúng tôi từng dự định bán chiếc xe Vespa sản xuất tại Việt Nam với giá khoảng hơn 60 triệu đồng nhưng nhưng nghiên

cứu thị trường chỉ ra người tiêu dùng sẵn sàng trả từ 68-74 triệu cho một chiếc Vespa nội địa. Nếu ấn định giá bán ở khoảng hơn 60 triệu đồng, chúng tôi đã không thể tối đa hóa lợi nhuận của công ty so với khả năng chi trả của khách hàng.

Kết quả là chúng tôi tung ra thị trường một chiếc Vespa với yên thấp hơn phiên bản nhập khẩu, chân chống cạnh tiêu chuẩn với giá khởi điểm từ 66 triệu đồng. Do chưa thể thay thế ngay động cơ, chúng tôi đã bắt tay vào nghiên cứu thế hệ động cơ mới chỉ với 3 van, êm hơn, ít tốn xăng hơn. Điều này đã mang lại thắng lợi rực rỡ cho Piaggio trong năm đầu tiên sản xuất tại Việt Nam, tổng cộng đã có tới 72 ngàn chiếc Vespa được sản xuất và bán ra trong năm đó. Chúng tôi đã không phải băn khoăn về việc liệu khách hàng có chấp nhận sản phẩm hay giá thành của nó không.

Từ xưa đến nay, nói đến phát triển sản phẩm mới, có một thông lệ là các đội ngũ nghiên cứu phát triển sản phẩm thường miệt mài theo sát sản phẩm từ công đoạn ý tưởng đến khi hoàn thiện, trong khi đó đội ngũ tài chính và kinh doanh gần như đứng ngoài cuộc. Điều này dẫn tới việc sản phẩm mới tách biệt hoàn toàn với nhu cầu và khả năng chi trả của khách hàng, vì thế công ty cũng không thể tối đa hóa lợi nhuận một cách hợp lý. Thông qua việc triển khai 10 nghìn dự án tư vấn cho những công ty từ khởi nghiệp đến các công ty Fortune 500, Madhavan Ramanujam, chuyên gia huyền thoại về kiếm tiền từ đổi mới đã đúc kết 9 quy tắc kiếm tiền trong cuốn sách Định giá thông minh, chinh phục người dùng mà bạn đang cầm trên tay. Một cuốn sách không thể thiếu với những nhà hoạch định và phát triển sản phẩm mới.

Một cuốn sách tưởng như chỉ nói về giá nhưng lại có rất nhiều phần nói về sản phẩm, sự đổi mới và sáng tạo sản phẩm, tưởng như nói rất nhiều về sản phẩm nhưng thực ra lại nói về sự thật ngầm hiểu của khách hàng, những mong muốn thầm kín của khách hàng và việc thỏa mãn các nhu cầu thiết thực của khách hàng. Đó cũng là sự thực chất giúp sản phẩm, thương hiệu có cơ hội thể hiện sự xuất sắc của họ nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Nhưng tất cả đều phải được bao gói một cách khéo léo trong một mức giá hợp lý mà khách hàng sẵn sàng chi trả.

Cuốn sách này cũng nói về sự phân khúc khách hàng tiềm năng nhưng là phân khúc theo khả năng chi trả - một khái niệm hết sức thực tế. Nó đồng thời cũng đề cập đến nhiều vấn đề về văn hóa công ty, về khả năng sáng tạo, về quản trị và các quy trình.

Ngoài ra, cuốn sách cũng cung cấp các biện pháp cụ thể giúp các

tổ chức tìm hiểu và phát hiện chính xác nhu cầu và sự sẵn sàng chi trả của khách hàng thông qua phỏng vấn và nghiên cứu thị trường, các phương pháp nghiên cứu thị trường cụ thể cùng tiêu chí đánh giá. Kèm với đó là việc phân khúc thị trường sao cho hợp lý xuất phát từ nhu cầu của khách hàng và thiện chí chi trả của họ đối với sản phẩm dịch vụ chứ không phải là các phân khúc thị trường thông thường như dựa theo quy mô, nhân khẩu học mức thu nhập, v.v... Điều quan trọng là việc phân khúc thị trường phải được thực hiện ngay trong giai đoạn đầu tiên của việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới.

Một điểm rất hay của cuốn sách đó là ở cuối mỗi chương đều có mục Các câu hỏi CEO cần đặt ra, giúp người quản lý của doanh nghiệp có được cái nhìn tổng thể về các vấn đề nêu ra cùng những việc cần phải ghi nhớ tổ chức và thực hiện – những việc đều hết sức hữu dụng trong điều kiện thực tế ở Việt Nam.

Một cuốn sách gần gũi với thực tế thị trường Việt Nam và hữu dụng không chỉ với đội ngũ nghiên cứu, phát triển sản phẩm mà còn cả với các chuyên gia tài chính, cả với các công ty/hãng cung cấp dịch vụ và đặc biệt hữu dụng với các CEO trong việc quản trị sản phẩm, giá cả và quản lý công tác phục vụ khách hàng.

Lời nói đầu

Gia đình tôi được cho là có "gen" đổi mới sáng tạo. Ông nội tôi là thợ điện và thợ máy lành nghề, đồng thời là người đã phát minh ra một loại chuông báo cháy mới. Bố tôi là nhà vật lý kỳ cựu tại Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển Bell Laboratories (Bell Labs) rộng lớn thuộc Murray Hill, New Jersey. Ảnh của ông hiện vẫn được treo trang trọng ở cửa trung tâm.

Lớn lên tại Bell Labs, ngày bé tôi vẫn thường thắc mắc không hiểu sao các nhà khoa học – những người hẳn là thông thái nhất – lại làm việc ở một nơi không khác gì hầm ngục tối tăm như vậy. Vì sao họ lại không giàu có và quyền lực? Dĩ nhiên, có thể tiền bạc và thành công không phải mục tiêu mà họ nhắm đến, hoặc cũng có thể đúng là "thắng trong cuộc đua, thua trong cuộc đời".

Tuy nhiên, hãy nhìn nhận vấn đề theo một cách khác: Tại sao không phải mọi ý tưởng đổi mới sáng tạo đều trở thành các sản phẩm thành công? Tại sao lại có quá nhiều ý tưởng thất bại đến vậy?

Cuốn sách này sẽ giải đáp những thắc mắc trên.

Chúng ta hãy cùng phân tích phương thức mà hầu hết các công ty sử dụng để biến ý tưởng thành sản phẩm và dịch vụ. Họ bắt đầu với việc phân tích hàng loạt chi phí: chi phí vận hành, chi phí nguyên vật liệu đầu vào, máy móc, các yêu cầu về kỹ thuật, cơ sở hạ tầng... Sau đó, họ lấy doanh thu ước tính trừ đi các khoản chi phí này và thế là ra lợi nhuận kỳ vọng. Cả công ty đã đặt cược dựa trên cơ sở đó.

Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra là: Số liệu doanh thu đó từ đâu ra vậy? Hoàn toàn không có sự suy xét kỹ lưỡng về các dữ liệu đầu vào chi tiết. Nói tóm lại, ở đây không có gì ngoài những phỏng đoán – một sự bất đối xứng lớn về độ chính xác. Thậm chí, họ thật liều lĩnh khi cho rằng hai yếu tố doanh thu và chi phí ở đây có vai trò quan

trọng ngang nhau trong việc xác định tính khả thi của ý tưởng.

Nhưng mọi chuyện còn tồi tệ hơn thế. Ngoại trừ một số ít trường hợp, đại đa số các công ty đều không xác định rõ đâu là những đặc điểm sản phẩm quan trọng đối với khách hàng và đâu là những đặc điểm chỉ quan trọng đối với nhà phát minh. Họ không biết liệu khách hàng muốn sản phẩm chỉ có một tính năng duy nhất hay thích có nhiều tính năng để lựa chọn. Họ không biết liệu khách hàng có muốn trả tiền không, trả tiền trọn gói hay đặt mua dài hạn.

Như thế thật không công bằng với nhà đổi mới. Đội ngũ đổi mới phải được biết liệu họ có tốn công vô ích khi vùi đầu vào một ý tưởng chẳng đi đến đâu cả hay không. Họ cần phải biết khi nào thì việc thay đổi hình ảnh trực quan có thể làm gia tăng đáng kể sức hấp dẫn của sản phẩm. Nhưng điều đó lại đòi hỏi những kiến thức mà các công ty không sở hữu.

Đối với các CEO, ban điều hành, Giám đốc Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm (R&D), cuốn sách này sẽ giúp các vị vạch ra kế hoạch giành lại quyền kiểm soát. Đây là một kế hoạch đã qua kiểm nghiệm thực tế, dựa trên những hạng mục công việc mà hãng tư vấn Simon-Kucher & Partners đã và đang thực hiện cho hàng trăm công ty, trong đó có cả công ty của tôi. Đó là một kế hoạch rành mạch, rõ ràng, nhưng không đơn giản. Phần lớn trong số đó đi ngược lại với những kiến thức thông thường. Sẽ không có những lời kêu gọi đầy khí thế kiểu "hãy di chuyển thật nhanh và tạo ra sự đột phá", mà là những lời cảnh báo kiểu như "Hãy nhìn kỹ trước sau rồi hẵng nhảy."

Có thể điều này xuất phát từ thiên kiến cá nhân, nhưng tôi cho rằng cuốn sách này là bức thư tình gửi đến các nhà đổi mới – yêu "cho roi cho vọt" thì vẫn là yêu. Những nhà khoa học ở Bell Labs – với những cánh cửa dán đầy các bức tranh Far Side[1], những người nhìn xa trông rộng ngày đêm miệt mài làm việc, những thành viên của các đội R&D ở khắp nơi trên thế giới – đều mong muốn cùng một điều. Họ muốn ý tưởng của mình thành hình, thay vì bị chôn vùi và lãng quên trên một giá đựng tài liệu ám bụi nào đó.

[1] Far Side: Tên loạt tranh vẽ của họa sĩ Gary Larson với nội dung hài hước dựa trên hiện thực xã hội. (ND)

Còn đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giống như tôi, đây là một bản tuyên ngôn. Đây là cuốn sách duy nhất mà tôi biết có thể đảm bảo rằng những ý tưởng mới tuyệt vời sẽ trở thành hiện thực,

hoặc có thể đưa ra lời giải thích minh bạch rằng tại sao ngay lúc này đây, chúng ta đang lãng phí hàng tỉ đô-la. Có một điều trái khoáy, tuy cuốn sách được đặt tên Định giá thông minh, chinh phục người dùng, nhưng nó không hoàn toàn tập trung vào chuyện tiền bạc. Thay vào đó, hai tác giả muốn gửi gắm rằng cuốn sách sẽ giúp bạn đi từ "hy vọng" sang "hiểu biết", giúp bạn giành lấy quyền kiểm soát tương lai của chính công ty mình.

Eddie Hartman

Đồng sáng lập kiêm Giám đốc Sản phẩm của công ty LegalZoom

Phần I

VẤN ĐỀ KHAI THÁC LỢI NHUẬN TỪ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Chương 1

Các nhà sáng tạo đã lãng phí hàng tỷ đô-la như thế nào?

Chuyện về hai dòng xe hơi

Chúng ta hãy bắt đầu với câu chuyện về hai dòng ô tô mới do hai nhà sản xuất nổi tiếng giới thiệu ra thị trường. Một dòng gặt hái được thành công rực rỡ, một dòng gặp thất bại thảm hại.

Dòng xe thứ nhất mà chúng ta nhắc đến là một sản phẩm của Porsche, một công ty khá nhỏ trong ngành sản xuất ô tô toàn cầu trị giá hàng nghìn tỉ đô-la;[1] Porsche nổi tiếng với dòng xe thể thao 911 có thể chạy với vận tốc gần 200 dặm/giờ.

Vào đầu những năm 1990, Porsche tuột dốc trong khủng hoảng tài chính – nếu không phải với vận tốc 200 dặm/giờ thì cũng tương đối nhanh. Doanh số hằng năm chỉ bằng một phần ba so với thập niên 1980. Các quy trình sản xuất của họ không hiệu quả và có nhiều sai sót. CEO mới, Wendelin Wiedeking, khi đó chỉ 41 tuổi, là người trẻ nhất trong thế hệ các lãnh đạo mới của ngành sản xuất ô tô tại Đức, đã quyết định áp dụng các kỹ thuật sản xuất và cải tiến chất lượng kiểu Nhật Bản. Nhờ vậy mà chi phí giảm xuống, doanh số tăng lên, và công ty này đã tránh được thảm họa.

Sau khi mua Porsche một thời gian, vị CEO mới biết công ty này cần phải có một sự thay đổi triệt để – một điều gì đó khác biệt hoặc mới mẻ. Như mọi công ty khác, họ cần đổi mới – nếu không họ sẽ mất tất cả. Họ cần một dòng xe mới.

Vào nửa sau thập niên 1990, Porsche bắt đầu lên kế hoạch thiết kế một loại xe thoát khỏi thị trường xe thể thao, lĩnh vực trọng tâm đồng thời là nguồn gốc thành công suốt 50 năm. Porsche quyết

định thiết kế một dòng xe thể thao đa dụng – còn gọi là xe SUV – loại xe gia đình không dùng để đua tốc độ mà dành cho những ông bố, bà mẹ yêu hoạt động thể thao cùng con cái, để họ có cơ hội ngồi sau tay lái và hồi tưởng về thời trẻ đã qua của mình.

Porsche đặt tên cho dòng xe mới là Cayenne.

Một chiếc SUV mang thương hiệu Porsche ư? Nghe không lọt tai chút nào. Porsche vốn đồng nghĩa với tốc độ và sức mạnh, với tinh thần mạo hiểm và công nghệ đột phá; Porsche không thể là dòng xe gia đình dùng để chở thực phẩm và lũ nhóc tới các trận đấu ngày thứ Bảy được. Mà Porsche thì biết gì về SUV chứ? Họ chưa từng thiết kế một chiếc SUV nào cả.

Nhưng Porsche đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Cụ thể là, họ đã thiết kế và xây dựng một sản phẩm mới trong tầm giá – dòng xe Cayenne.

Đối với đa số mọi người, khi nghe đến từ "giá cả", họ nghĩ ngay đến một con số cụ thể. Đó là điểm giá. Khi dùng thuật ngữ giá, chúng tôi muốn nói đến một điều mang tính nền tảng hơn. Chúng tôi muốn tìm hiểu về giá trị cảm nhận của sáng kiến đổi mới đó đối với khách hàng. Khách hàng sẵn sàng chi bao nhiêu cho giá trị đó? Nhu cầu mua là như thế nào? Nhìn từ góc độ này, giá cả vừa là dấu hiệu cho thấy giá trị mà khách hàng đề cao, vừa là thước đo cho thấy họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để có được giá trị đó.

Porsche đã nhận thức rõ tất cả những điều này khi họ quyết tâm chế tạo chiếc Cayenne. Đội ngũ lãnh đạo cấp cao hiểu rằng họ đang có một ý tưởng táo bạo, thậm chí là mang tính cách mạng. Họ cũng biết dòng xe này rất có thể sẽ là một rủi ro lớn. Porsche yêu cầu đội ngũ sản phẩm phải tìm hiểu thật kỹ lưỡng để xác định xem khách hàng mong muốn gì ở một chiếc SUV của Porsche và quan trọng hơn, họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để có được nó. Thông điệp của Porsche rất rõ ràng: Nếu khách hàng không muốn chi trả ở mức giá có thể bảo đảm thành công cho họ, Porsche sẽ loại bỏ ý tưởng về chiếc Cayenne ngay.

Một thời gian dài trước khi chiếc xe mẫu đầu tiên lăn bánh khỏi trung tâm Engineering Group ở Weissach, đội ngũ sản phẩm đã thực hiện một loạt cuộc khảo sát trên quy mô lớn với các khách hàng tiềm năng nhằm đánh giá thị hiếu của thị trường dành cho dòng SUV của Porsche và xác định khoảng giá có thể chấp nhận được. Họ rất vui mừng khi thấy khách hàng hào hứng với ý tưởng này. Các phân tích cho thấy khách hàng sẵn sàng chi trả nhiều

tiền cho dòng SUV của Porsche hơn dòng xe tương tự của các nhà sản xuất khác. Vậy là họ có triển vọng thành công.

Điều này có nghĩa là Porsche có thể đầu tư sản xuất dòng xe SUV.

Nhưng chính xác thì họ nên sản xuất cái gì? Porsche không muốn liều lĩnh tạo ra một chiếc xe với thiết kế quá mức rườm rà. Mọi tính năng phải được kiểm chứng với khách hàng.

Nhóm khách hàng mục tiêu muốn và sẵn sàng trả tiền cho một chiếc xe mang tính thể thao cao, nhưng cao tới mức nào thì chưa rõ. Họ quan tâm đến động cơ mạnh mẽ và mong muốn hiệu suất điều khiển của xe gần bằng với xe thể thao (dù rằng xe SUV có kích thước lớn hơn). Hộp số sàn 6 cấp nổi tiếng của dòng xe thể thao Porsche không nằm trong danh sách các đặc điểm được ưa thích ở dòng xe mới, vậy nên Porsche đã loại bỏ nó. Nhưng khách hàng mong muốn các kỹ sư của Porsche bổ sung chỗ để cốc với kích thước lớn, mà Porsche lại chưa có kinh nghiệm với chi tiết này. Cứ như vậy, đội sản phẩm lần lượt loại bỏ những đặc điểm mà khách hàng không đề cao – dù rằng các kỹ sư rất thích chúng – và thay thế bằng những đặc điểm mà khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua.

Nước đi xuất sắc của Porsche nằm ở việc họ nghĩ đến vấn đề khai thác lợi nhuận từ trước khi triển khai phát triển sản phẩm, sau đó mới bắt tay vào thiết kế một chiếc xe sở hữu những giá trị và đặc điểm mà khách hàng mong muốn nhất, xoay quanh mức giá hợp lý. Kết quả là, họ đã đạt được sự nhất quán toàn diện trong tổ chức: Porsche biết chắc họ có trong tay một ý tưởng sản phẩm thành công và tự tin đầu tư vào đó.

Dần dần, chiếc Cayenne đã giúp Porsche đạt được mức lợi nhuận cao nhất trên mỗi đầu xe bán ra trong toàn ngành. Mười năm sau khi ra mắt thị trường dòng xe này vào năm 2003, Porsche đạt được doanh số bán khoảng 100.000 chiếc Cayenne mỗi năm, tăng gần 5 lần so với kết quả thu được trong năm đầu tiên. Hiện tại, lợi nhuận thu được từ dòng xe Cayenne chiếm khoảng một nửa tổng lợi nhuận của Porsche, trong khi dòng xe 911 lão làng chỉ chiếm một phần ba tổng lợi nhuận thu về.[2] Không những thế, Cayenne còn giúp Porsche giảm bớt núi nợ chồng chất và gia tăng lượng tiền dự trữ.

Xét theo mọi quy chuẩn, chiếc Cayenne đã làm nên thành công rực rỡ.

Tại sao Porsche lại thành công? Nguyên nhân không nằm ở lợi thế

kỹ thuật, dù rằng Cayenne vận hành rất tốt. Và cũng không có sự đột phá về công nghệ nào giúp Porsche có thể sản xuất dòng xe SUV hiệu quả hơn hay khiến người tiêu dùng thích thú hơn. Porsche thành công nhờ thiết kế sản phẩm trong tầm giá. Đây là điều mà các công ty thông thái thường làm.

Bây giờ, chúng ta hãy chuyển sang câu chuyện về dòng xe thứ hai. Đó là sản phẩm của Fiat Chrysler, một công ty có doanh số lớn gấp 6 lần Porsche. Năm 2009, đại gia sản xuất ô tô này quyết định bắt tay vào nghiên cứu để tung ra thị trường một sản phẩm mới: một hình ảnh mới cho dòng Dodge Dart kinh điển hồi thập niên 1970.

Chiếc Dodge Dart mới là một sự bổ sung thiết yếu vào phân khúc thị trường then chốt đối với Fiat Chrysler: xe bình dân cỡ vừa [xe compact]. Fiat Chrysler cần chiếc Dart để củng cố vị thế cạnh tranh ở thị trường này, vốn là thị trường mà họ đã vất vả hoạt động suốt nhiều năm. Cứ trong 6 chiếc xe được bán ra tại Mỹ thì có 1 chiếc compact. Theo lời giải thích của Sergio Marchionne, CEO của Fiat Chrysler, trong một cuộc phỏng vấn trên chương trình truyền hình 60 Minutes phát sóng vào tháng 3 năm 2012, mọi nhà sản xuất xe lớn đều phải thành công ở thị trường xe compact. Ông cho biết, nhà sản xuất nào không thể thành công ở thị trường này đều lâm vào cảnh "khốn đốn".[3]

Trong công ty, Marchionne không nói bóng gió về tầm quan trọng của chiếc Dart. Ông thẳng thắn cho nhân viên biết những gì đang phụ thuộc vào dòng xe mới này. Trong một chuyến thăm nhà máy của công ty ở Belvidere, Illinois năm 2012, ông nói: "Tương lai của chúng ta phụ thuộc vào kết quả công việc ở đây." Lời nói đi đôi với việc làm, ông cam kết đầu tư hàng trăm triệu đô-la nhằm biến một mẫu xe rất thành công của Fiat (Alfa Romeo Giulietta) thành xe Dode Dart.

"Với dòng khác thì tôi không chắc, nhưng riêng dòng này thì tôi không bao giờ nhận định sai," Marchionne nói.

Cả hai dòng xe mới đều đóng vai trò quan trọng đối với tương lai của hai công ty. Tuy nhiên, cách phát triển dòng Dart của Fiat Chrysler lại khác hẳn Porsche. Thay vì bắt đầu bằng cách nghiên cứu thật kỹ khách hàng, Fiat Chrysler lại nghiên cứu sản phẩm.

Như nội dung được truyền tải trong đoạn quảng cáo dài 90 giây,[4] quy trình phát triển sản phẩm của Fiat Chrysler là thiết kế, chế tạo, tư duy lại, thiết kế, chế tạo, tư duy lại – cho đến khi đội ngũ kỹ thuật, theo quan điểm riêng của nhóm này, kết luận rằng chiếc xe

đã sẵn sàng ra mắt công chúng. Thực ra, đoạn quảng cáo trên còn tự hào tuyên bố công ty này đã "đuổi thẳng cổ các chuyên gia tài chính" ra khỏi quy trình phát triển sản phẩm. Tiền bạc không phải là vấn đề. Công ty sẽ chế tạo hết sản phẩm mẫu này tới sản phẩm mẫu khác cho đến khi tìm ra được sản phẩm hoàn hảo. Ban lãnh đạo sẽ chỉ can thiệp vào việc thiết kế chiếc Dart. Đoạn quảng cáo truyền tới một thông điệp rằng chiếc xe này sẽ được chế tạo hướng đến sự hoàn hảo.

"Hoàn hảo" theo định nghĩa của Fiat Chrysler, chứ không phải khách hàng.

Sau đó họ đặt ra mức giá và Dodge mang mức giá đó đến trước mặt khách hàng để chào mời.

Kết quả thật thảm hại. Trong năm ra mắt 2012, dòng Dart bán được khoảng 25.000 chiếc[5] – chỉ bằng một phần tư so với số liệu dự đoán của các chuyên gia phân tích thị trường, và do thành tích đáng thất vọng này mà trang MarketWatch của Dow Jones bình chọn Dart là phi vụ sản phẩm mới thất bại lớn thứ hai trong năm. Vị trí thứ nhất dành cho phần mềm bản đồ đầy lỗi trên iPhone của Apple.

Kể từ đó tới nay, Dart vẫn chưa thể thu hút được phần lớn người dùng mua xe compact vượt qua hai thương hiệu thống lĩnh thị trường này là Corolla của Toyota và Civic của Honda, hay kể cả là Cruze của Chevrolet và Focus của Ford. Tới cuối năm 2014, tình hình doanh số suy giảm tới nỗi công ty này buộc phải đề ra chính sách sa thải nhân công tạm thời ở nhà máy tại Belvidere. Nực cười ở chỗ, chính những công nhân bị sa thải này mới cách đó hai năm còn được tận tai nghe Marchionne tuyên bố rằng Dart là chiếc xe duy nhất mà công ty họ không thể thất bại. Trong 9 tháng đầu năm 2015, doanh số của Dart chỉ bằng một phần bảy so với tổng doanh số của hai dòng xe dẫn đầu phân khúc này.[6]

Fiat Chrysler từng nói không thể nhận định sai lầm về Dart, nhưng thực tế thì ngược lại.

Lý do khiến Porsche thành công với Cayenne và lý do khiến Fiat Chrysler thất bại với Dart cũng chính là lý do quyết định thành công hay thất bại của các ý tưởng đổi mới sản phẩm ở rất nhiều công ty trong rất nhiều lĩnh vực suốt 30 năm qua: Porsche đặt nhu cầu, giá trị, khả năng chi trả và định mức giá cả làm kim chỉ nam dẫn đường trong quá trình phát triển chiếc Cayenne; Fiat Chrysler lại đặt chúng vào vị trí thứ yếu.

Thực ra, câu chuyện này không tập trung vào những chiếc xe, mà nhằm nhấn mạnh hai lối tư duy khác biệt được vận dụng trong quá trình xây dựng chúng. Đồng thời nó cho thấy lý do vì sao lối tư duy mang đến thành công sẽ mở ra con đường phát triển rộng lớn cho công ty, trong khi lối tư duy khác lại mang đến thất bại, đồng nghĩa với những đợt sa thải nhân công hàng loạt.

Porsche thiết kế dòng xe mới xoay quanh yếu tố giá cả – khách hàng đề cao điều gì và muốn mua cái gì; Fiat Chrysler thì không.

Câu chuyện này cũng dẫn tới chủ đề chính của cuốn sách: Các công ty khi giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường có thể làm gì để tận dụng các phương án khai thác lợi nhuận từ ý tưởng đổi mới sáng tạo, gia tăng cơ hội thành công cho sản phẩm mới và mang lại những kết quả không tưởng. Dĩ nhiên, xác suất đổi mới không thành công lúc nào cũng ở ngưỡng cao. Nhưng khi đọc cuốn sách, bạn sẽ thấy rằng việc tập trung vào khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo có thể giúp gia tăng đáng kể cơ hội thành công về mặt tài chính như thế nào.

Thật đáng tiếc, xét ở mọi lĩnh vực ngành nghề, số lượng sản phẩm mới đi theo vết xe đổ của Dart áp đảo hơn các sản phẩm có cơ hội tận hưởng vị ngọt thành công như Cayenne. Chúng ta vẫn thường xuyên phải chứng kiến cảnh này. Nhưng công ty nào cũng có cơ hội tạo ra những sản phẩm như Cayenne và giảm bớt rủi ro của những chiếc Dart. Mấu chốt vấn đề nằm ở chỗ phải dành nhiều thời gian cẩn trọng xác định thị trường cho sản phẩm mới trước khi bắt tay vào xây dựng sản phẩm, và bảo đảm rằng thị trường sẵn sàng trả tiền mua sản phẩm đó trước khi thực hiện hành trình dài gian khó, biến ý tưởng đổi mới thành sản phẩm hiện hữu.

Tại sao phần lớn các sản phẩm mới đều thất bại?

Mỗi năm trôi qua, ngày càng có thêm nhiều người thấy mình rơi vào tình huống của Porsche. Thành công được định nghĩa bằng việc đưa sản phẩm mới ra thị trường, mở rộng phạm vi tiếp cận cho công ty. Ở khắp nơi trên thế giới, tốc độ thay đổi ngày càng gia tăng mạnh mẽ. Đối với nhiều người trong chúng ta, đổi mới sáng tạo không còn là vấn đề liên quan đến việc sắp xếp thứ tự ưu tiên hay đầu tư; nó đã trở thành một vấn đề có ý nghĩa sống còn.

Thế nhưng tỷ lệ thất bại đối với các hoạt động đổi mới sáng tạo vẫn ở mức cao đến kinh ngạc. Gần ba phần tư sản phẩm hoặc dịch vụ mới không đạt được mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận. Nhiều sản phẩm trong số đó thất bại hoàn toàn, một số thậm chí

còn kéo cả công ty sụp đổ.

Mọi chuyện không nhất thiết phải diễn ra theo hướng như vậy.

Đó cũng là thông điệp của cuốn sách này. Suốt 30 năm qua, chúng tôi đã giúp đỡ nhiều công ty xây dựng chiến lược đổi mới sáng tạo thành công – trong đó có cả màn ra mắt chiếc Cayenne của Porsche vừa kể trên. Trong quãng thời gian này, chúng tôi đã phát hiện ra những mô hình thất bại hủy hoại rất nhiều sáng kiến đổi mới. Quan trọng hơn, chúng tôi đã kiến tạo được – và thẩm định thông qua thực tế – một khung tham chiếu giúp các công ty có động lực đổi mới, từ những công ty khởi nghiệp còn non trẻ cho đến các thương hiệu toàn cầu, giúp các công ty đạt được hoặc vượt xa mục tiêu mà họ đã đề ra.

Sản phẩm mới thất bại vì nhiều nguyên nhân. Nhưng cội nguồn của tất cả những sai lầm – thứ mà doanh nhân tỉ phú Elon Musk gọi là các "nguyên tắc đầu tiên" – nằm ở việc các công ty đã không biết đặt thiện chí chi trả của khách hàng đối với sản phẩm mới vào vị trí trọng tâm trong quá trình thiết kế sản phẩm. Hầu hết đều trì hoãn việc đưa ra các quyết định về marketing và định giá cho tới khâu cuối cùng, khi họ đã phát triển xong sản phẩm mới. Họ thực hiện cả một cuộc hành trình dài dằng dặc và tốn kém để phát triển sản phẩm với hy vọng sẽ kiếm được tiền bằng ý tưởng đổi mới của mình, mà không hề biết trên thực tế mình có thành công hay không.

Giá cả không đơn thuần chỉ là một con số mà là dấu hiệu cho thấy khách hàng muốn gì – và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu cho sản phẩm. Nó là nhân tố quan trọng nhất trong việc xác định xem liệu một sản phẩm có mang lại lợi nhuận hay không, ấy thế mà nó lại chỉ là một yếu tố sau cùng, một sự cân nhắc vào phút cuối, sau khi sản phẩm đã được phát triển. Nó không được coi trọng đến mức các công ty thường xuyên gọi cho tôi rồi nói: "Chúng tôi vừa phát triển một sản phẩm – và bây giờ chúng tôi cần các anh giúp xác định giá cả cho nó."

Tóm lại, các công ty này thực hiện quá trình phát triển sản phẩm như sau: Họ thiết kế, sau đó sản xuất, quảng bá, rồi mới định giá cho sản phẩm. Điều mà chúng tôi sẽ đề xuất với bạn trong cuốn sách này là hãy đảo ngược lại quá trình đó: Quảng bá và định giá, sau đó thiết kế, rồi mới sản xuất sản phẩm. Nói cách khác, hãy thiết kế sản phẩm xoay quanh giá cả.

Hãy thử nghĩ về đề án kinh doanh gần đây nhất cho một sản

phẩm mới mà bạn hoặc đồng nghiệp viết. Bạn tính ra mức giá cho sản phẩm bằng cách nào? Bạn có so sánh sản phẩm đang đề xuất với những sản phẩm khác trên thị trường không, hay bạn có thực sự hỏi khách hàng xem họ muốn chi trả bao nhiêu không? Bạn có đoán trước được rằng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn nâng giá lên 20% (chẳng hạn) – tức là sự thay đổi về giá có tác động ra sao đến nhu cầu, và kéo theo đó là số lượng sản phẩm cần sản xuất không?

Nếu cũng giống như hàng nghìn công ty mà chúng tôi đã và đang làm việc cùng trong nhiều năm qua, có lẽ bạn chưa biết. Tất cả các công ty đó đều cam đoan rằng họ đã soạn ra một đề án kinh doanh chặt chẽ cho ý tưởng sản phẩm mới để trình lên ban lãnh đạo cấp cao. Nhưng kỳ thực, chỉ có khoảng 5% trong số đó đề cập tới thiện chí chi trả của khách hàng cho sản phẩm. Điều này có nghĩa là các con số ước tính về doanh thu của họ cùng lắm cũng chỉ là một sự phỏng đoán mà thôi. Thật là ngạc nhiên phải không? Đề án kinh doanh đã mang lại cho họ một mức độ tự tin không nên có. Nó dẫn họ tới con đường đi đến thất bại.

Các nhà đổi mới sản phẩm thành công nhất mà chúng tôi biết đều bắt đầu bằng cách xác định xem khách hàng đề cao điều gì và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu, sau đó mới bắt tay vào thiết kế sản phẩm dựa trên cơ sở những kiến thức đó, đồng thời vạch ra một chiến lược khai thác lợi nhuận rõ ràng. Đó là điều mà LinkedIn đã làm trước khi ra mắt dịch vụ Talent Solutions cho các nhà tuyển dụng – và hiện nay, mảng dịch vụ ấy đóng góp một nguồn doanh thu và lợi nhuận đáng kể cho mạng xã hội này. Đó cũng là điều mà Porsche đã làm với Cayenne, còn Fiat Chrysler đã không làm với Dart. Đó là điều mà một hãng dược phẩm toàn cầu đã và hiện vẫn đang làm với các ý tưởng sản phẩm mới kể từ đầu thiên niên kỷ mới tới nay, và chính nhờ vậy mà công ty này có sức tăng trưởng ngoạn mục trong suốt 20 năm qua. Đó cũng là điều mà nhà sản xuất pha lê Swarovski đã làm khi phát triển sản phẩm mới cho người tiêu dùng và cho các công ty sử dụng pha lê của hãng trong quy trình sản xuất, để rồi qua đó đạt được những thành công lớn về mặt tài chính. Là điều mà Drager, nhà sản xuất các thiết bị dò khí gas, đã làm trong quá trình thiết kế một sản phẩm mới giúp bảo vệ thợ mỏ và công nhân làm việc dưới lòng đất khỏi những vụ tai nạn rò rỉ khí gas – một sản phẩm mang lại doanh thu cao gấp 250% so với kỳ vọng ban đầu. Là điều mà một hãng cung cấp phần mềm như một dịch vụ với thâm niên 6 năm hoạt động tên là Optimizely đã làm khi phát triển một phần mềm giúp các doanh nghiệp cải tiến các tiện ích của trang web để bán hàng – và phần mềm này hiện đang được hàng nghìn khách hàng tin dùng. Và đó cũng là điều mà Uber đã làm để khuấy đảo toàn bộ lĩnh vực vận

tải công cộng, đẩy giá trị định giá công ty này đã tăng vọt lên mức 60 tỉ đô-la vào thời điểm cuối năm 2015. Chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn kỹ hơn về cách mà LinkedIn, Porsche, Swarovski, Dräger, Optimizely, Uber và một hãng dược phẩm có tinh thần sáng tạo đã làm để khai thác lợi nhuận từ việc thiết kế và phát triển sản phẩm xung quanh yếu tố giá cả trong Chương 13.

Đây là mô hình mà các nhà đổi mới sản phẩm thành công có tầm nhìn xa trông rộng sử dụng – và trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cùng nhau giải mã các nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo của họ.

Các ý tưởng đổi mới sáng tạo thành công ngày càng quan trọng hơn bao giờ hết

Gặt hái được thành công trong các nỗ lực đổi mới sản phẩm là một công việc vốn dĩ rất gian nan. Cứ hai năm một lần, Simon-Kucher & Partners lại thực hiện cuộc khảo sát lớn nhất thế giới về tình trạng định giá. Báo cáo năm 2014 của chúng tôi là kết quả khảo sát ý kiến của các vị lãnh đạo đến từ 1.615 công ty ở Mỹ, Nhật Bản, Đức và 37 quốc gia khác. Mục đích chính của cuộc khảo sát là tìm hiểu xem các công ty đang khai thác lợi nhuận như thế nào từ các sáng kiến đổi mới của họ ở nhiều lĩnh vực và khu vực địa lý khác nhau. Những phát hiện đáng thất vọng rút ra từ cuộc khảo sát này sau đó đã được đăng tải trên tạp chí Harvard Business Review: 72% sản phẩm mới được giới thiệu trong 5 năm qua đã thất bại – không đạt được các mục tiêu đề ra về doanh thu và lợi nhuận, hoặc thất bại hoàn toàn. Số liệu này xác đáng với cả các công ty khởi nghiệp lẫn các tập đoàn lớn ở mọi ngành nghề được chọn khảo sát.[7]

Nhiều nghiên cứu khác trong thập niên qua cũng chỉ ra rằng xác suất triển khai thành công một nỗ lực đổi mới sáng tạo thậm chí còn thấp hơn xác suất giành phần thắng trong trò tung đồng xu. Chẳng hạn:

65% sản phẩm mới đã thất bại, theo Hiệp hội Phát triển và Quản lý Sản phẩm. Theo các nhà nghiên cứu thuộc Đại học Texas ở Austin, tỷ lệ thất bại này khiến các công ty Mỹ thiệt hại 260 tỉ đô-la năm 2010.[8]

75% các công ty khởi nghiệp có vốn đầu tư mạo hiểm thất bại, theo một nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard thực hiện trên 2.000 công ty trong giai đoạn từ năm 2004 đến năm 2010.[9]

Những con số trên cho thấy một vấn đề rất nghiêm trọng tồn tại trong phương thức đưa ý tưởng mới ra thị trường của các công ty. Không ai miễn nhiễm cả. Tuy rất khó chấp nhận khi phải nói ra điều này, nhưng thực tế là cánh cửa cơ hội chỉ mở rất hẹp cho tất cả chúng ta.

Song thành công trong đổi mới sáng tạo chưa bao giờ quan trọng như bây giờ. Trong nghiên cứu năm 2014 của Simon-Kucher & Partners, 83% các công ty cho biết họ đang phải đối mặt với áp lực giảm giá ngày càng gia tăng. Hầu hết trong số đó đều lên kế hoạch tìm đến đổi mới sáng tạo để thoát khỏi tình thế khó khăn này: Sản phẩm mới, dịch vụ mới và những ngả đường mới dẫn lối tới sự tăng trưởng. Nhưng các nhà đổi mới lại phải đối mặt với một thử thách gian nan vì bốn lý do chính sau:

Hoạt động Nghiên cứu và Phát triển truyền thống ngày càng trở nên đắt đỏ. Các loại chi phí đang gia tăng nhanh chóng, ngay cả khi có tăng giá thành sản phẩm cũng khó bù đắp được.

Các ý tưởng đổi mới sáng tạo mang tính đột phá hiện nay xuất hiện ngày càng nhiều ở các công ty có quy mô nhỏ, với yêu cầu về nguồn vốn ít hơn, nghĩa là họ có thể nhanh nhạy hơn công ty bạn và sẵn sàng chấp nhận những rủi ro lớn hơn.

Đổi mới sản phẩm không còn là đặc quyền riêng của các quốc gia phương Tây – bằng chứng là tỉ trọng trong hoạt động đầu tư vào R&D toàn cầu của cả Mỹ và châu Âu đều có xu hướng giảm, trong khi Trung Quốc và các quốc gia châu Á khác lại tích cực đẩy mạnh. Thực tế, tới năm 2020, Trung Quốc được dự đoán sẽ vượt qua Mỹ xét về mức đầu tư cho R&D.[10]

Đổi mới sáng tạo đang tăng tốc. Có một dấu hiệu rõ rệt là: Số lượng các hồ sơ đăng ký bằng sáng chế hằng năm trên toàn cầu tăng vọt 2,5 lần từ năm 1995 đến năm 2013 và 2014 là năm đạt mức kỷ lục về số lượng đơn đăng ký bằng sáng chế tính trên toàn cầu.[11]

Quả là những con số đáng giật mình. Nhưng với tỷ lệ 72% sản phẩm mới thất bại, hãy cứ tạm yên tâm rằng nếu đang gặp vấn đề với việc triển khai các dự án đổi mới sản phẩm, bạn không phải là trường hợp cá biệt đâu.

Tin vui là: Đổi mới sáng tạo thất bại chỉ xuất phát từ 4 nhóm nguyên nhân.

Cuốn sách này là sự đúc kết từ những bài học mà Simon-Kucher & Partners đã học được trong suốt 30 năm qua trên hành trình trở

thành hãng tư vấn định giá và khai thác lợi nhuận lớn nhất với quy mô hơn 900 nhân viên tại 32 văn phòng trên khắp thế giới. Cho đến nay, tính tổng cộng trên toàn cầu, chúng tôi đã thực hiện hơn 10.000 dự án cho các tập đoàn đa quốc gia, các công ty vừa, cũng như các công ty khởi nghiệp hoạt động ở nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Chúng tôi hiểu rõ những yếu tố nào hiệu quả, không hiệu quả, yếu tố nào sẽ mang lại thành công và yếu tố nào sẽ kết thúc bằng thất bại trong hành trình đổi mới sản phẩm.

Chúng tôi đã thấy những mô-típ lặp đi lặp lại trong các thất bại liên quan đến việc khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới. Bạn có thể cho rằng các sản phẩm thất bại trên thị trường vì đủ thứ nguyên nhân khác nhau, nhưng thực ra chúng tôi lại thấy rằng tất cả chỉ nằm trong bốn nhóm chính:

Sốc đặc điểm: Nhồi nhét quá nhiều đặc điểm vào một sản phẩm – đôi khi có cả những đặc điểm mà khách hàng không mong muốn – sẽ tạo ra một sản phẩm không hoàn toàn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng và thường bị định giá cao.

Khiêm nhường thái quá: Là sản phẩm đổi mới tuy phù hợp với thị trường nhưng lại được định giá quá thấp nên khó phát huy được hết tiềm năng về doanh thu.

Viên ngọc ẩn: Tức một sản phẩm có triển vọng thành công nhưng không được giới thiệu ra thị trường, chủ yếu là do sản phẩm này nằm ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của công ty.

Xác sống: Tức một sản phẩm mà khách hàng không muốn nhưng bất chấp tất cả, vẫn được tung ra thị trường, lý do có thể là vì nó là câu trả lời sai cho câu hỏi đúng, hoặc nó là câu trả lời cho một câu hỏi mà không ai đặt ra cả.

Có lẽ bạn sẽ thở phào nhẹ nhõm khi thấy rằng những thất bại trong khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới chỉ xuất phát từ bốn nhóm nguyên nhân. Hãy thử tưởng tượng chuyện gì sẽ xảy ra nếu đến khi thất bại bạn mới nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân và phát hiện có hàng chục, thậm chí hàng trăm yếu tố tác động khác nhau!

Bạn có thể tránh được thất bại – nhưng với điều kiện bạn phải tuân theo các nguyên tắc khác nhau

Nhờ kinh nghiệm đã tích lũy được, chúng tôi không những có thể phân tích và chẩn đoán những thất bại trên mà còn khắc phục được chúng – hay thậm chí hơn thế, chúng tôi còn giúp các công

ty hoàn toàn tránh được chúng. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã đúc kết các bí quyết trên thành chín nguyên tắc mới có thể bảo đảm thành công cho các sáng kiến đổi mới. Những nguyên tắc này đi ngược lại với kiến thức mà hầu hết các nhà lãnh đạo học được về phát triển sản phẩm.

Tìm hiểu "thiện chí chi trả" của khách hàng từ sớm trong quá trình phát triển sản phẩm. Nếu không thực hiện khâu này từ đầu, bạn sẽ không thể biết đâu là những đặc điểm sản phẩm cần ưu tiên phát triển, và bạn cũng sẽ không biết liệu sản phẩm mình đang xây dựng có phải là sản phẩm mà khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua không cho đến khi sản phẩm được tung ra thị trường.

Đừng áp đặt một giải pháp chung cho tất cả. Dù bạn có thích điều này hay không, nhưng khách hàng của bạn mỗi người một vẻ, vì vậy việc phân khúc khách hàng là vô cùng quan trọng. Nhưng phương pháp phân khúc dựa trên các thông tin nhân khẩu học – cách phân khúc khách hàng rất phổ biến ở các công ty – hoàn toàn sai lầm. Bạn nên phân khúc khách hàng dựa trên những khác biệt về thiện chí chi trả của họ cho sản phẩm mới.

Định hình và kết hợp sản phẩm là một môn khoa học chứ không hẳn là một nghệ thuật. Bạn phải thực hiện khâu này trên tinh thần cẩn trọng và khớp chúng với những phân khúc khách hàng quan trọng nhất.

Lựa chọn mô hình định giá và mô hình doanh thu đúng, bởi cách tính tiền thường sẽ quan trọng hơn số tiền mà bạn tính.

Phát triển chiến lược định giá. Hãy vạch ra một chiến lược gồm vài bước hướng về tương lai, cho phép bạn tối đa hóa lợi nhuận trong cả ngắn và dài hạn.

Soạn đề án kinh doanh có sử dụng các dữ liệu về thiện chí chi trả của khách hàng, đồng thời thiết lập mối liên hệ giữa giá cả, giá trị, số lượng và chi phí. Nếu thiếu những thông tin này, đề án kinh doanh sẽ chỉ cho bạn biết những gì bạn muốn nghe, mà điều này đôi khi khác xa so với thực tế thị trường.

Truyền tải giá trị của sản phẩm một cách rõ ràng và thuyết phục; nếu không, khách hàng sẽ không chi trả ở mức tối đa.

Nắm rõ những khía cạnh phi lý trí của khách hàng, bởi dù bạn bán hàng cho doanh nghiệp hay người tiêu dùng, thì rốt cuộc khách hàng của bạn vẫn là những con người. Cần phải tính đến tất cả các yếu tố tâm lý, trong đó bao gồm cả cảm xúc của họ, trong quá

trình ra các quyết định mua sắm.

Duy trì sự toàn vẹn của chính sách định giá. Hãy kiểm soát thật chặt chẽ các hoạt động giảm giá. Nếu nhu cầu về sản phẩm mới ở dưới ngưỡng kỳ vọng, chỉ nên viện đến phương án giảm giá như một giải pháp cuối cùng, sau khi đã vận dụng mọi biện pháp khác.

Chúng tôi không có ý nói rằng đây là việc dễ dàng. Thay đổi thực sự không bao giờ là dễ dàng cả. Một số chương trong cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn các chiến thuật giúp nâng cao khả năng thành công. Nhưng sức mạnh của việc sử dụng chín nguyên tắc mà chúng tôi đề xướng nằm ở chỗ mỗi nguyên tắc lại bổ trợ cho nguyên tắc trước nó. Đó là một khung hợp nhất, nghĩa là tiềm năng thực sự của phương pháp này, yếu tố giúp bảo đảm sự khác biệt thực thụ, chỉ có thể đạt được nếu bạn quyết tâm theo đuổi nó. Để hỗ trợ thêm nữa cho quá trình thay đổi này, chúng tôi có lập một trang web (http://www.monetizinginnovation.com) nhằm cung cấp thêm cho bạn đọc những tài liệu tham khảo và các công cụ chẩn đoán.

Dù bạn là ai, bạn ở đâu, bạn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ gì, thì mức độ rủi ro đối với sản phẩm/dịch vụ mới hiện vẫn cao hơn bao giờ hết. Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ trình bày những kiến giải cần thiết nhằm giúp bạn cải thiện đáng kể khả năng thành công của sản phẩm mới – đây là những kỹ thuật sẽ giúp sản phẩm mới của bạn tránh bị rơi vào một trong bốn nhóm thất bại trong Khai thác Lợi nhuận từ Đổi mới Sáng tạo và nằm gọn ở nhóm thứ năm: Thành công Lớn.

Chương 2

Sốc đặc điểm, khiêm nhường thái quá, viên ngọc ẩn và xác sống

Bốn yếu tố gây ra thất bại trong khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo

Như đã đề cập ở cuối chương trước, chúng tôi đã phân tích hàng nghìn thất bại trong khai thác lợi nhuận từ sản phẩm và dịch vụ mới cho các khách hàng của mình suốt 30 năm qua, và nhận thấy rằng chúng rơi vào bốn nhóm: sốc đặc điểm, khiêm nhường thái quá, viên ngọc ẩn và xác sống. Tin vui là chỉ có bốn nhóm mà thôi! Như vậy, chúng ta có thể dễ dàng né tránh những nguyên nhân này.

Việc công ty bạn có khả năng mắc phải nhóm sai lầm nào phụ thuộc vào văn hóa của chính công ty. Các công ty có văn hóa kỹ thuật hoặc văn hóa định hướng sản phẩm thường mắc phải nhóm sốc đặc điểm. Các công ty có văn hóa thích an toàn và tránh né rủi ro lớn thường mắc phải nhóm khiêm nhường thái quá. Viên ngọc ẩn thường là sản phẩm của những công ty bám chặt vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Và xác sống xuất hiện trong các công ty có văn hóa từ trên áp xuống, thông tin phản hồi và ý kiến phê bình từ dưới đưa lên không được đánh giá cao.

Chúng ta hãy bắt đầu với sốc đặc điểm, thất bại mà bất kỳ ai đến từ một công ty có văn hóa kỹ thuật mạnh đều nhanh chóng nhận ra.

Yếu tố thứ nhất: Sốc đặc điểm – khi bạn cho đi quá nhiều mà nhận về quá ít

Sốc đặc điểm xảy ra khi bạn cố gắng nhồi nhét quá nhiều đặc điểm vào một sản phẩm, tạo thành một đống lộn xộn, đắt đỏ. Với nỗ lực chân thành muốn "phục vụ tất cả mọi người", bạn ra mắt một sản phẩm chỉ vừa lòng được một số ít người. Kết quả là, giá trị của sản phẩm không bằng tổng số các hợp phần trong đó cộng lại. Do có quá nhiều đặc điểm – mà không đặc điểm nào thực sự nổi bật – các sản phẩm này thường có chi phí sản xuất tốn kém, nhiều chi tiết kỹ thuật rườm rà, khó hiểu và đi kèm với mức giá cao.

Sốc đặc điểm thường bắt đầu khi công ty có những mục tiêu không chắc chắn hoặc quá tham vọng. Tại Amazon, đặt ra các mục tiêu tham vọng là một phần trong nền văn hóa cốt lõi của họ. Công ty này có thiên hướng nghĩ lớn, từ các nhà kho chứa sản phẩm tới các trung tâm dữ liệu điện toán đám mây khổng lồ. Nhờ nghĩ lớn, Amazon đã gặt hái được nhiều phần thưởng lớn: Tháng 2 năm 2016, giá trị vốn hóa thị trường của Amazon đạt 250 tỉ đô-la, cao hơn 18% so với Walmart, nhà bán lẻ lớn nhất thế giới xét về doanh thu.[1]

Nhưng điều đó không giúp gì nhiều cho Amazon vào năm 2014, khi họ định tung ra dòng sản phẩm riêng tấn công vào thị trường điện thoại thông minh. Với Fire Phone, Amazon cược rằng họ có thể cạnh tranh với hai công ty thống lĩnh thị trường điện thoại thông minh là Samsung và Apple. Trong thế giới công nghệ, các mục tiêu này không quá tham vọng. Trước đó Amazon đã đạt được thành công lớn trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng với hai dòng sản phẩm sáng tạo là máy đọc sách Kindle và máy tính bảng Kindle Fire. Amazon đã có nhiều năm thành công ở nhiều hạng mục sản phẩm khác nhau nhờ phương châm nổi tiếng của mình là tập trung "từ ngoài vào trong" và lấy khách hàng làm mục tiêu hàng đầu. Vì vậy, Amazon đã bỏ qua thị trường điện thoại giá rẻ với biên lợi nhuận thấp và giương buồm thẳng tiến ra thị trường điện thoại thông minh cao cấp với Fire Phone, dựa vào các đặc điểm hàm chứa đổi mới sáng tạo mạnh mẽ với mong muốn tạo ra một tiếng vang lớn trên thị trường như công cụ trợ lý tự động Siri của Apple. Với một thiết bị cầm tay có màn hình rộng 4,7 inch, Amazon đã nhồi nhét vào đó 32 gigabyte dung lượng lưu trữ, tính năng Bluetooth không dây để kết nối Fire Phone với các thiết bị khác, cùng vô vàn đặc điểm rườm rà khác.

Trên một giao diện gồm đủ thứ đặc điểm và tính năng, nổi bật nhất là "Dynamic Perspective" – tính năng hiển thị hiệu ứng ba chiều mà không cần đeo kính 3D. Để thực hiện được kỳ công này, các nhà thiết kế của Amazon đã lắp bốn kính camera và cài đặt công nghệ nhận dạng khuôn mặt có khả năng dò ánh mắt của

người dùng khi nhìn vào điện thoại, từ đó điều chỉnh hình thức hiển thị để thể hiện được chiều sâu của hình ảnh. Amazon cũng đưa vào dòng sản phẩm này một dịch vụ mà họ gọi là "Mayday service", theo đó họ hứa sẽ cung cấp dịch vụ hỗ trợ công nghệ trong vòng chưa đầy 1 phút. Công ty này cũng nhiệt tình quảng bá cho Firefly, một tính năng mua sắm cho phép bạn hướng camera của điện thoại vào một sản phẩm, sau đó nó sẽ điều hướng bạn tới Amazon.com để thực hiện thao tác mua hàng.

Amazon đã rất nỗ lực để tạo ra bầu không khí hào hứng và mong chờ trên thị trường như mỗi lần Apple ra mắt iPhone. Nhưng các nhà bình luận không đánh giá cao việc sản phẩm có nhiều đặc điểm như vậy, nhất là Dynamic Perspective – tính năng này tuy có vẻ ấn tượng khi chơi một số trò chơi trong điện thoại thông minh, nhưng không thực sự giải quyết được bất kỳ nhu cầu thiết thực nào của khách hàng. Tệ hơn nữa, Dynamic Perspective cần đến bốn kính, nên sẽ rất hao pin. Giới phê bình tỏ thái độ gay gắt về tập hợp các tính năng lộn xộn của sản phẩm mới này. Dưới đây là một lời bình luận tiêu biểu trên trang web chuyên về công nghệ Engadget:

Nhìn chung, các tính năng chủ chốt của Fire Phone đều khá thú vị, nhưng tôi có cảm giác rằng chúng chỉ đơn thuần là những trò câu khách hào nhoáng mà thiếu thực chất, nhằm giúp Amazon có cơ hội thể hiện sự xuất sắc của mình – và dĩ nhiên, chúng sẽ ăn mòn tuổi thọ pin của sản phẩm. Dynamic Perspective có thể hữu ích trong một số ít trường hợp (chủ yếu là trong các trò chơi), nhưng nó không phải là tính năng mà người dùng sẽ quan tâm khi họ chuyển sang dùng iPhone hay một chiếc điện thoại Android cao cấp.

Fire Phone không chỉ thiếu các tính năng mới hữu ích, mà còn là một sản phẩm không cân xứng với mức giá cao. Vậy tại sao họ lại ra mắt một loại điện thoại thông minh không hẳn thuận tiện, cũng không hẳn rẻ như vậy? Dĩ nhiên, Fire Phone không phải là một chiếc điện thoại tồi, nhưng nó là chiếc điện thoại dễ rơi vào quên lãng. Biết đâu bạn sẽ thích chiếc Fire Phone 2, nhưng tạm thời, tốt nhất hãy cứ dùng những loại điện thoại mà bạn đã biết.[2]

Amazon ra mắt chiếc điện thoại này vào tháng 7 năm 2014 với mức giá 199 đô-la kèm hợp đồng 2 năm sử dụng dịch vụ viễn thông của hãng AT&T, hay 649 đô-la nếu không sử dụng hợp đồng dịch vụ viễn thông đi kèm. Doanh số bán ban đầu không mấy khả thi. Và bốn tháng sau đó, khi tình hình kinh doanh chững hẳn, Amazon giảm giá điện thoại xuống còn 99 xu – bạn

đang đọc đúng đấy, sách không in sai đâu – kèm hợp đồng dịch vụ viễn thông 2 năm, hay 449 đô-la không kèm hợp đồng.

Thay vì đắm chìm trong ánh hào quang như Apple, rút cục giá trị của Amazon lại bị giảm sút 170 triệu đô-la, "chủ yếu là do lượng điện thoại Fire Phone tồn kho," theo Fast Company.[3]

Làm sao mà sai lầm này lại xảy ra ở một công ty có kỷ luật thép và rất thành công như Amazon? Lý do là bởi, cũng giống như vô số các công ty quen tạo ra những đột phá về kỹ thuật khác, Amazon đã nhồi nhét quá nhiều chi tiết kỹ thuật vào sản phẩm của mình. Họ say sưa với rất nhiều tính năng của chiếc điện thoại, trong đó có cả những tính năng mà không một ai khác ngoài chính họ mong muốn. Amazon đã rơi vào cạm bẫy của lối tư duy "chúng tôi có thể bổ sung tính năng này!"

Mong muốn chế tạo một sản phẩm có khả năng giải quyết quá nhiều vấn đề chính là yếu tố che mắt các nhóm đổi mới sáng tạo, khiến họ không nhìn ra được thực tế thị trường. Để rồi sau đó, họ đưa ra những quyết định đánh đổi thiếu khôn ngoan trong quá trình phát triển sản phẩm, chẳng hạn như đánh đổi tuổi thọ pin để lấy nhiều tính năng bổ sung. Fire Phone đã trở thành một sản phẩm được thiết kế quá đà với rất nhiều tính năng không cần thiết nhưng tốn kém trong sản xuất, do đó gia tăng giá thành sản phẩm; hơn nữa nó còn thiếu hẳn những tính năng nổi bật. Amazon vẫn có thể thành công với Fire Phone 2, nhưng phiên bản đầu tiên này quả là một cú sốc đặc điểm.

Khi nhìn vào những tổ chức dễ có khả năng tạo ra các cú sốc đặc điểm, bạn sẽ thấy rằng các dấu hiệu cảnh báo thường rất yếu (Hình 2.1). Nhưng chúng vẫn đi theo một mô-típ mà bạn hẳn sẽ nhận ra nếu đã từng làm việc trong một công ty như vậy.

Khả năng cao là bạn đang rơi vào một cú sốc đặc điểm nếu nghe thấy những phát ngôn dưới đây:

Hình 2.1 Các dấu hiệu của sốc đặc điểm

“Nhưng chúng ta cũng có thể bổ sung cái này...”

“Chúng ta muốn có sự an toàn.”

“Khách hàng không biết họ muốn gì đâu, vì vậy chúng ta cần phải quyết định xem nên làm những gì.”

“Một sản phẩm là đủ rồi; thị trường của chúng ta không phân khúc đâu.”

“Hãy chế tạo sản phẩm trước, rồi tìm cách định vị sau.”

“Cứ tung một sản phẩm nào đó ra thị trường đã.”

Dấu hiệu nguy hiểm đầu tiên là đội ngũ R&D liên tục nói, “Hãy bổ sung thêm cái này” trong khi không thể lý giải rõ ràng giá trị của sản phẩm mới đối với khách hàng. Nhiều năm trước, chúng tôi từng làm việc với một nhóm để xây dựng chiến lược định giá cho một sản phẩm mang tính cách mạng trong việc kiểm định và giám sát đối với một dòng máy móc. Do tò mò, chúng tôi hỏi họ đâu là những lý do khiến khách hàng mua sản phẩm này. Các thành viên trong nhóm bối rối nhìn nhau rồi tất cả mọi ánh mắt đều đổ dồn về phía người trưởng nhóm.

“Sản phẩm này có 7 bằng sáng chế!” người trưởng nhóm lên tiếng, nhưng anh ta đã quên mất một điều rằng khách hàng đâu có quan

tâm tới chuyện đó.

Đây là nhận định thuộc dạng "từ trong ra ngoài", nghĩa là chúng phản ánh những gì mà nội bộ công ty tin là có giá trị ở sản phẩm mới của họ. Những nhận định từ trong ra ngoài như vậy cho thấy đội ngũ R&D đang say sưa với sản phẩm mà quên mất khách hàng. Đó có thể là dấu hiệu sớm nhất và đáng tin cậy nhất cho biết sản phẩm mà bạn sắp tung ra thị trường bị sốc đặc điểm. Khách hàng sẽ không bỏ tiền ra mua sản phẩm nếu như họ chưa tin vào lời trình bày của bạn về sự hữu ích của nó đối với họ. Những sản phẩm bị sốc đặc điểm thường không thể truyền tải được một đề xuất giá trị rõ ràng và có xu hướng nhắm đến mục tiêu phục vụ tất cả các khách hàng.

Khi sản phẩm bị sốc đặc điểm được giới thiệu trên thị trường, phản ứng ban đầu của khách hàng khá lãnh đạm. Và điều này khiến nhà đổi mới cảm thấy bất mãn. Khách hàng than phiền rằng sản phẩm có quá nhiều đặc điểm thuộc dạng "có cũng tốt" nhưng lại có quá ít đặc điểm "nhất định phải có", và họ kết luận rằng mình không cần sản phẩm này, ít nhất là không cần ở mức giá đó. Mà nếu thích một số đặc điểm "có cũng tốt" nào đó, họ cũng không đủ khả năng mua chúng. Khách hàng không thấy giá trị nào hấp dẫn và mức giá lại quá cao cho một sản phẩm không mấy hấp dẫn, bởi số lượng đặc điểm ấy đã làm gia tăng chi phí sản xuất. Dễ hiểu vì sao tốc độ tiếp nhận sản phẩm mới lại chậm hơn so với kỳ vọng của công ty. Những thông tin truyền miệng kém nhiệt tình và quá thờ ơ của khách hàng không giúp làm gia tăng doanh số. Sau khi Amazon ra mắt Fire Phone, không ai nói về tính năng Dynamic Perspective như cách họ từng nói về Siri của iPhone.

Khi nhận thức được vấn đề sốc đặc điểm, các công ty thường tìm cách hạ giá sản phẩm. Đây là cách đơn giản nhất và nhanh nhất để khắc phục, hay ít nhất là để bù đắp cho đề xuất giá trị không rõ ràng của mình. Đây cũng là điều mà Amazon đã làm với Fire Phone.

Không thể phủ nhận sức cám dỗ của điểm giá thấp. Nó cũng là phương án dễ thao tác nhất khi doanh số sản phẩm mới ở mức dưới ngưỡng kỳ vọng, bất kể đó là sản phẩm tiêu dùng hay sản phẩm/dịch vụ tinh vi bán cho doanh nghiệp. Đội ngũ kinh doanh có thể thay đổi giá thành trong chớp mắt. Họ có thể dùng sản phẩm làm phần "bổ sung" cho một giao dịch. Họ có thể lập báo giá mới và thể hiện dưới hình thức giảm giá hoặc một nội dung điều chỉnh trong các điều khoản và điều kiện của hợp đồng.

Quy trình tai hại này có thể trở thành một nỗ lực giải cứu quy mô toàn diện khi công ty đánh mất khả năng kiểm soát giá cả hoặc không thực thi được bất kỳ biện pháp khống chế nào đối với hoạt động định giá. Trong những tình huống tệ hại nhất, đội ngũ tài chính và định giá sẽ phải đối mặt với những yêu cầu giảm giá ngày càng cao hơn từ phía khách hàng, và giá cả cứ thế bị cuốn theo vòng xoáy tử thần, khiến công ty không thể tạm hoãn hoặc dừng hẳn đà đi xuống này. (Ở Chương 12, chúng tôi sẽ trình bày những chiến thuật sửa sai bên cạnh chiến thuật giảm giá để ứng phó với doanh số bán hàng không như mong đợi ban đầu. Vội vàng giảm giá là phương án tệ hại nhất trong tất cả các phương án.)

Rõ ràng, việc thiếu kiểm soát trong quá trình phát triển sản phẩm là nguyên nhân dẫn đến sốc đặc điểm. Các công ty công nghệ có khuynh hướng muốn nhồi nhét thêm nhiều đặc điểm vào một sản phẩm. Chẳng hạn, các hãng sản xuất chất bán dẫn thường tạo ra nhiều sản phẩm bị sốc đặc điểm; không khó để bắt gặp một bản mô tả chi tiết thiết kế sản phẩm với hàng trăm đặc điểm khác nhau.

Tuy nhiên, các tổ chức ở nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau cũng rơi vào chiếc bẫy sốc đặc điểm này. Lấy ví dụ ngành truyền hình cáp ở Mỹ. Trong suốt nhiều năm, các nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp với danh mục hàng trăm kênh đã phải vật lộn với một cú sốc đặc điểm: làm sao để khách hàng lựa chọn được kênh truyền hình trả tiền phù hợp nhất với họ trong vô vàn kênh trả tiền khác nhau. Vì vậy, hầu hết các nhà cung cấp đều tạo ra một số giải pháp gói, mỗi gói lại cung cấp một nhóm các kênh trả tiền khác nhau. Điều này đã giúp đơn giản hóa quyết định mua hàng của người tiêu dùng.

Trên thực tế, hằng ngày tất cả chúng ta đều gặp phải những sản phẩm với những cú sốc đặc điểm. Ngành dịch vụ tài chính có thừa những cú sốc như vậy – chẳng hạn, các ngân hàng bán lẻ cung cấp các dịch vụ chuyển tiền, thẻ tín dụng, dịch vụ môi giới, ngoại hối và nhiều sản phẩm/dịch vụ khác. Hoặc bạn hãy thử bước vào một cửa hàng bán đồ điện tử rồi nhờ một nhân viên bán hàng ở đó giải thích cho bạn những đặc điểm thần kỳ của một chiếc ti-vi cao cấp, sau đó kiểm tra lại xem liệu bạn có thể nhớ hết được những đặc điểm đó không. Hoặc, hãy vào một cửa hàng bán đồ gia dụng rồi nghe họ quảng bá về các tính năng của một chiếc máy giặt cao cấp. Nếu bạn là một người tiêu dùng ở mức trung bình như nhiều người khác, thì khả năng cao là bạn sẽ chỉ sử dụng 20% trong số tất cả các đặc điểm đó mà thôi.

Sở dĩ các sản phẩm đó trở thành những cú sốc đặc điểm là do thiếu sự kiềm chế từ phía đội ngũ đổi mới sáng tạo. Họ không thể ngừng nghĩ ra những đặc điểm mới có vẻ hấp dẫn rồi nhồi nhét vào sản phẩm. Việc thiếu tinh thần kỷ luật dẫn đến sốc đặc điểm, từ đó dẫn đến tình trạng giảm giá sản phẩm tràn lan, sụt giảm lợi nhuận của công ty.

Bạn có thể tránh được việc tạo ra những cú sốc đặc điểm như vậy. Để làm được điều này, bạn phải tùy biến sản phẩm theo các nhu cầu khác nhau của các phân khúc khách hàng khác nhau dựa trên nhu cầu của từng phân khúc và dựa trên thiện chí chi trả của họ cho những sản phẩm giúp giải quyết các nhu cầu đó. Chúng tôi sẽ bàn chi tiết hơn về vấn đề này ở Chương 5.

Yếu tố thứ hai: Khiêm nhường thái quá – khi đòi hỏi quá ít, bạn sẽ nhận về quá ít

Không ai muốn hạ thấp giá trị ý tưởng của mình. Những sản phẩm rơi vào nhóm khiêm nhường thái quá là những sản phẩm vừa không phát huy được đầy đủ tiềm năng thị trường lẫn tiềm năng giá cả của sản phẩm. Các công ty mắc phải nhóm sai lầm này thường không khai thác được triệt để cơ hội thị trường và đặt ra mức giá tương xứng, do đó có thể nói họ đã tự cướp đi lợi nhuận của chính mình. Đây là nhóm sản phẩm không khai thác được hết tiềm năng lợi nhuận, kèm theo đó là cả sự hối tiếc về "những gì đáng lẽ có thể xảy ra."

Với nhóm này, thất bại rất có thể ẩn dưới chiếc mặt nạ thành công. Chúng tôi từng làm việc với một nhà sản xuất linh kiện ở Thung lũng Silicon, họ cung cấp linh kiện bên trong cho các thiết bị điện tử cầm tay. Trong bối cảnh cạnh tranh cao độ, công ty này đã tạo ra một sản phẩm cho thế hệ kế tiếp; sản phẩm này không phải là một cải tiến nhỏ, mà là cả một sự đột phá. Linh kiện thuộc thế hệ mới này chưa có đối thủ cạnh tranh. Công ty này định giá nó ở mức 85 xu – tức chỉ nhỉnh hơn linh kiện thuộc thế hệ trước 25 xu – thông qua phương pháp định giá cộng chi phí truyền thống.

Một trong những khách hàng lớn và thuộc hàng khó tính nhất của họ, một nhà sản xuất thiết bị điện tử tiêu dùng, cho biết họ sẽ đưa linh kiện thế hệ kế tiếp này vào dòng sản phẩm cao cấp sắp tới của họ. Nhà sản xuất linh kiện thở phào nhẹ nhõm và tổ chức ăn mừng vì đã đạt được mục tiêu doanh số nội bộ của mình. Tiếng mở sâm-panh vang lên. Nhưng một số người khác trong công ty biết rằng cuộc ăn mừng này hơi thái quá. Họ biết công ty lẽ ra đã

có thể tính mức giá cao hơn nhiều cho linh kiện mang tính đột phá kia. Sản phẩm này trên thực tế là yếu tố mang lại sự thay đổi lớn, nhưng khát vọng của nhà sản xuất linh kiện lại quá thấp.

Và quả thực, sự thiếu tham vọng đã gây nên phí tổn sau đó, khi nhà sản xuất linh kiện thực hiện phân tích nghiệm thu quá trình phát triển sản phẩm mới, bao gồm cả khía cạnh giá cả. Bản phân tích cho thấy linh kiện mới đã giúp khách hàng lớn của họ tính thêm 50 đô-la/sản phẩm so với phiên bản sản phẩm cũ, và phần giá thành trội thêm này chủ yếu dựa vào tính năng mà linh kiện mới của họ mang lại. Hiển nhiên, khi tính giá 85 xu, nhà sản xuất linh kiện chỉ tính một phần rất nhỏ trong phần giá trị trội thêm mà linh kiện đó mang lại cho khách hàng của mình. Phân tích nghiệm thu cũng chỉ ra rằng lẽ ra nhà sản xuất linh kiện đã có thể tính giá sản phẩm lên đến 5 đô-la (tương đương 10% giá trị mà linh kiện này mang lại cho hãng sản xuất thiết bị điện tử tiêu dùng kia). Kết quả là, hãng sản xuất linh kiện đã hớ hênh để mất một khoản tiền rất lớn.

Hãng sản xuất linh kiện đã không đặt ra câu hỏi: "Linh kiện này sẽ mang lại giá trị gì cho khách hàng của chúng ta và khách hàng của họ, và chúng ta có thể thu về bao nhiêu phần trăm trong số giá trị đó?" Thay vào đó, họ lại đặt câu hỏi: "Chi phí sản xuất linh kiện này là bao nhiêu, và chúng ta nên cộng thêm vào phần chi phí đó một khoản biên lợi nhuận tối thiểu là bao nhiêu?"

Ví dụ này cho thấy việc hoạt động dựa theo cơ chế "lái tự động" – để mọi chuyện diễn ra như bình thường, có thể khiến bạn tổn thất rất nhiều trong quá trình ra mắt một sản phẩm mới – điều đó có nghĩa là sẽ không còn ngân quỹ để tuyển dụng nhân viên mới, tài trợ cho các hoạt động nghiên cứu mới và hỗ trợ các hoạt động phát triển marketing.

Trong khi các sản phẩm thuộc nhóm sốc đặc điểm có quá nhiều đặc điểm và đặt mức giá quá cao, thì các sản phẩm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá lại được định giá hoặc có mục tiêu doanh số quá thấp. Chúng là những câu trả lời an toàn, thụ động cho những câu hỏi đúng. Trong trường hợp của nhà sản xuất linh kiện nêu trên, thiết bị của họ đã bị định giá quá thấp. Vì sao? Vì ban quản lý của công ty vẫn duy trì phương pháp định giá cũ: cộng một mức biên lợi nhuận cố định vào giá thành của sản phẩm thuộc thế hệ cũ. Không ai thắc mắc về phương pháp định giá đã thành thông lệ này cả. Không ai định lượng giá trị của sản phẩm đối với khách hàng và thiện chí chi trả của khách hàng. Vấn đề là họ đã không nghĩ lớn khi xét từ góc độ khai thác lợi nhuận.

Trong suốt những năm qua, chúng tôi đã chứng kiến vô số sản phẩm rơi vào nhóm khiêm nhường thái quá này. Dưới đây là một số ví dụ tiêu biểu:

Sau khi Playmobil ra mắt bộ đồ chơi Tàu Noah vào năm 2003, bộ đồ chơi này đã cháy hàng trong vòng 2 tháng và bắt đầu được rao bán trên eBay với mức giá cao hơn 33% so với mức giá niêm yết ban đầu. Nói cách khác, khách hàng rao bán sản phẩm này ở mức giá cao hơn mức giá mà Playmobil đề nghị! Playmobil đã đánh giá quá thấp thiện chí chi trả của khách hàng đối với loại đồ chơi này. (Đây không phải là chiêu bài tạo cảm giác khan hiếm giả tạo mà một số nhà sản xuất đồ chơi vẫn chủ đích áp dụng vào thời điểm nghỉ lễ.) Vậy Tàu Noah là thành công hay thất bại giả trang thành công?

Năm 2008, khi nhà sản xuất máy tính cá nhân giá rẻ Asus tiết lộ về "eee PC", một loại máy tính xách tay mini với mức giá 299 euro, người tiêu dùng tỏ ra rất háo hức. Chỉ vài ngày sau khi Asus ra mắt sản phẩm này ở Đức, thiết bị giá rẻ này đã rơi vào tình trạng khan hàng. Các nhà bán lẻ cho biết nhu cầu vượt quá khả năng cung cấp tới 900%. Asus không sản xuất kịp và để mất dòng doanh thu lớn khi nguồn hàng dự trữ cạn kiệt. Liệu Asus có nên định giá sản phẩm này cao hơn không? Chắc chắn rồi. Sản phẩm của họ không phát huy được hết tiềm năng giá cả; nó bị định giá quá thấp. Asus đã để vuột mất một khoản lợi nhuận lớn. Lẽ ra họ nên định giá sản phẩm cao hơn, phục vụ thị trường sẵn sàng chi trả ở mức giá đó, và rồi hạ giá (sau khi đã sản xuất thêm nhiều đơn vị sản phẩm) để nhắm vào thị trường đại trà.

Dòng xe SUV hạng sang Q7 của Audi ra mắt vào quý I năm 2006 với mức giá 55.000 euro. Hóa ra nhu cầu toàn cầu về sản phẩm này lên tới 80.000 chiếc/năm, nhưng công suất sản xuất của Audi chỉ dừng ở ngưỡng 70.000 chiếc. Dữ liệu trên cho thấy mức giá tối ưu ở đây nên là 58.000 euro (đối với toàn bộ 70.000 chiếc), như vậy mỗi năm Audi sẽ có thêm 210 triệu euro cũng cho 70.000 chiếc xe đó. Audi đã không khai thác được tiềm năng định giá hoặc tiềm năng về số lượng sản phẩm khi họ lẽ ra đã có thể gặt hái được nguồn lợi nhuận lớn hơn nữa.

Nhà cung cấp phụ tùng ô tô của Pháp Valeo là hãng sản xuất Park Assist, một hệ thống được sử dụng trong các xe của Volkswagen và nhiều nhà sản xuất ô tô khác. Park Assist giúp người lái đỗ xe song song chỉ thông qua một thao tác nhấn nút đơn giản. Valeo hết sức hân hoan sau khi bán được hệ thống của mình (bao gồm một vài chiếc camera, thiết bị cảm biến và phần mềm) cho

Volkswagen (VW) với giá khoảng 100 euro/hệ thống – đây là mức giá được tính theo phương pháp cộng biên lợi nhuận vào chi phí bỏ ra thông thường. Nhưng chắc chắn người hoan hỉ hơn trong thương vụ này phải là VW, vì họ định giá hệ thống Park Assist lên đến 670 euro khi nó tới tay người dùng và họ đã thành công! Valeo không thực sự hiểu giá trị của Park Assist đối với khách hàng, còn VW thì nắm rất rõ điều này. Lẽ ra Valeo nên đòi hỏi mức giá cao hơn cho hệ thống của mình.

Khi các công ty cung cấp dịch vụ viễn thông dịch chuyển từ mạng 3G sang 4G, đó là cả một sự đột phá về giá trị đối với khách hàng – giờ đây họ có thể tải các trang web với tốc độ nhanh hơn trên điện thoại di động hoặc nghe nhạc trực tuyến mà không bị gián đoạn băng thông nhiều như trước. Nhưng một số nhà mạng lại không hoàn toàn khai thác được hết tiềm năng lợi nhuận của dịch vụ mới này. Một trong số đó (hãng Hutchison/Three của Anh) thậm chí còn tự hào khẳng định như sau trong các chương trình quảng cáo: "Thật tệ khi tính thêm cước cho mạng 4G. Chúng tôi không làm thế."[4] Thực ra, chính họ mới tệ khi không khai thác lợi nhuận từ việc cải thiện tốc độ đường truyền này.

Vậy làm thế nào để phát hiện ra một sai lầm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá khi nó đang dần hiện hữu? (Xem Hình 2.2.) Đội ngũ của bạn có vẻ thoải mái với việc đặt ra các mục tiêu thấp. Bạn nhận ra những bằng chứng cho thấy đội ngũ của mình thiếu tham vọng và không muốn "định giá quá cao". Khi sản phẩm được tung ra thị trường, đội ngũ kinh doanh thường sẽ đóng vai trò đưa ra dấu hiệu cảnh báo.

Khả năng cao là bạn đang tạo ra một sai lầm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá nếu nghe thấy những phát ngôn dưới đây:

"Chúng tôi đã đáp ứng tất cả các yêu cầu."

"Tôi không muốn đặt ra mức mục tiêu cao."

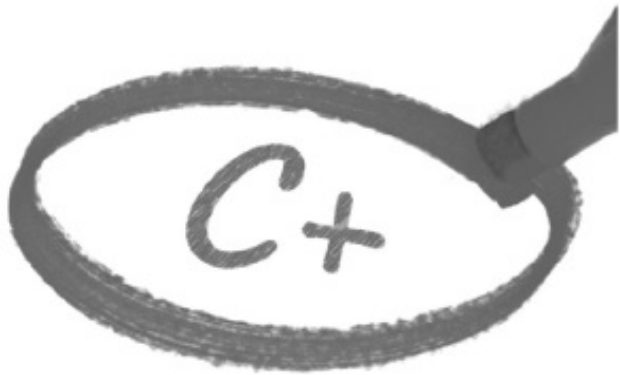
"Tôi không muốn định giá quá cao. Tôi muốn cẩn trọng."

"Với biên lợi nhuận này, chúng ta không cần phải lo lắng về giá cả."

"Như thế là tốt rồi."

"Chúng ta phải thâm nhập thị trường."

"Sản phẩm đáp ứng các mục tiêu về doanh số rồi."



Hình 2.2 Các dấu hiệu của nhóm sản phẩm khiêm nhường thái quá

So với các sản phẩm khác, đội ngũ kinh doanh dễ dàng đạt được các mục tiêu doanh số bằng sản phẩm mới này. Các đối tác về kênh bán đạt được mức biên lợi nhuận tối đa. Các nơi đều báo hết hàng. Các vấn đề về định giá ít nảy sinh. Nếu đại đa số các giao dịch đều thông suốt mà không có sự gia tăng về giá, thì có lẽ bạn đã đánh giá thấp giá trị của sản phẩm mới và định giá nó ở mức dưới ngưỡng tiềm năng. Hãy theo dõi số lượng của các trường hợp tăng giá và độ dài của chu kỳ kinh doanh so với mức thông thường trong lịch sử kinh doanh của công ty, như vậy bạn sẽ có thêm bằng chứng cụ thể hơn để xác định xem có vấn đề gì sắp phát sinh không.

Động lực nào đứng sau những sai lầm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá này? Thủ phạm ở đây là lối tư duy "vừa đủ". Trong các tập đoàn lớn, cấu trúc tổ chức có thể sẽ củng cố cho lối tư duy "vừa đủ". Việc phân chia lao động cần thiết để quản lý một hệ thống vận hành lớn thường đồng nghĩa với việc không ai có trách nhiệm phải ngồi lại suy ngẫm thấu đáo về các dữ liệu hay các bản phân tích. Những rào cản giữa các nhóm làm việc gây trở ngại cho việc chia sẻ thông tin, khiến việc suy ngẫm thấu đáo càng trở nên khó khăn, nếu không muốn nói là bất khả thi. Để duy trì động lực phát triển, các nhà quản lý đặt ưu tiên cho việc thực hiện đúng quy trình bàn giao hơn là tìm được câu trả lời đúng.

Khác với nhóm sốc đặc điểm, nhóm khiêm nhường thái quá thường khó kiểm soát hơn bởi chúng không mang lại những thất bại thảm hại, mà chỉ hạn chế giá trị thu về. Tuy nhóm này không

gây hại lớn cho một sản phẩm riêng biệt, nhưng chúng lại có ảnh hưởng mang tính hệ thống đến toàn bộ tổ chức khi các thành viên trong đó đều có lối tư duy "vừa đủ" và có quá ít tham vọng.

Yếu tố thứ ba: Viên ngọc ẩn – nếu không nhìn kỹ, bạn sẽ không thấy chúng

Với một sản phẩm thuộc nhóm viên ngọc ẩn, một công ty đang có trong tay một ý tưởng xuất sắc, thậm chí mang tính cách mạng, nhưng lại không triển khai được ý tưởng đó, cũng không định lượng được giá trị của sản phẩm đối với khách hàng. Hoặc cũng có thể công ty này cho rằng họ thiếu năng lực cần thiết để đưa một ý tưởng lạ thường như vậy ra thị trường. Viên ngọc ẩn rốt cuộc thường rơi vào tình trạng vật vờ, không được ra mắt và cũng không bị kết liễu hoàn toàn. Thường thì chúng không tìm được đường ra thị trường, mà nếu có, chúng cũng bị hạ thấp giá trị, chỉ được coi là sản phẩm miễn phí hoặc phần bổ sung cho giao dịch.

Do bản chất độc đáo của mình, các ý tưởng sản phẩm mang tính cách mạng dường như nằm ngoài phạm vi kinh doanh cốt lõi của một công ty. Ví dụ nổi tiếng nhất cho hiện tượng này có lẽ là Kodak. Từng một thời là tên tuổi hàng đầu trong lĩnh vực máy ảnh, Kodak thất trận trong cuộc chơi về máy ảnh kỹ thuật số bởi họ đã đứng ngoài cuộc quá lâu. Điều trớ trêu nằm ở chỗ: Năm 1974, một kỹ sư trẻ làm việc trong phòng thí nghiệm nghiên cứu ứng dụng của Kodak tên là Steven Sasson đã sáng chế ra một viên ngọc ẩn: công nghệ đằng sau các loại máy ảnh kỹ thuật số.

Kodak đăng ký bằng sáng chế cho công nghệ đầu tiên này, và Sasson mang sản phẩm mẫu tới gõ cửa khắp các phòng ban trong công ty. Nói cách khác, Kodak lẽ ra đã có thể trở thành ông vua trên thị trường máy ảnh kỹ thuật số – một lĩnh vực mà sản phẩm của nó được tích hợp vào hàng trăm triệu máy điện thoại thông minh chứ không chỉ giới hạn ở các loại máy ảnh cơ mà chúng ta vẫn quen dùng. Chỉ có điều, ý tưởng về một chiếc máy ảnh kỹ thuật số lại đe dọa đến ngành kinh doanh cốt lõi của Kodak: film chụp ảnh. Vì vậy mà ý tưởng này trở thành viên ngọc ẩn quá lâu.

Các viên ngọc ẩn đã bị che lấp như thế nào? Trong trường hợp của Kodak, cấp trên của Sasson không hào hứng với ý tưởng của ông. Phải tới năm 1995, tức là 21 năm sau phát kiến đột phá của Sasson, Kodak mới ra mắt chiếc máy ảnh kỹ thuật số đầu tiên, chiếc DC40, và mãi tới năm 2001 họ mới suy nghĩ nghiêm túc về những nỗ lực của mình trong lĩnh vực sản xuất máy ảnh kỹ thuật số.[5]

Do không có chỗ đứng trong thế giới số đầy mới mẻ, Kodak tuyên bố phá sản vào năm 2012, rồi xuất hiện trở lại năm 2013, và tới năm 2015 vẫn loay hoay khôi phục lại hoạt động, chủ yếu bằng cách cấp phép sử dụng các bằng sáng chế và công nghệ của họ. Hiện nay các ngân hàng đang sở hữu phần lớn công ty này.

Tất cả những chuyện trên lẽ ra đã không xảy ra. Số phận không định đoạt trước điều gì ở đây cả. Kodak đã sở hữu một viên ngọc ẩn từ năm 1974. Vấn đề chỉ là họ không biết tận dụng nó mà thôi.

Dĩ nhiên, Kodak không phải là công ty duy nhất chôn vùi viên ngọc ẩn của mình. Gần đây chúng tôi đã gặp một nhà sản xuất thiết bị băng chuyền dùng trong kho bãi; họ vừa phát triển một phần mềm giúp cải thiện đáng kể dòng lưu lượng hàng hóa trong nhà kho. Do xuất thân là một nhà sản xuất phần cứng, nên ý tưởng bán phần mềm khá xa lạ đối với họ. Vì vậy, công ty này đã loại bỏ phần mềm mang tính đột phá này vì họ cho rằng giá trị thực sự nằm ở các sản phẩm phần cứng mà họ chế tạo. Họ đã bỏ phí hàng triệu đô-la doanh thu với một sản phẩm – xin lưu ý, sản phẩm ở đây chỉ là những dòng mã lệnh – mà họ có thể bán mức giá bán cao. Nhận định này được xác minh khi chúng tôi trao đổi với các khách hàng của nhà sản xuất này: đại đa số đều sẵn sàng trả tiền để mua phần mềm đó (kèm với sản phẩm phần cứng).

Vậy còn ví dụ về các công ty đã khai thác được viên ngọc ẩn thì sao? Có thể thấy hai viên ngọc ẩn tích cực nổi bật trong lĩnh vực báo chí ở Mỹ, một lĩnh vực hiện đang dần thu hẹp mỗi năm vì người tiêu dùng chuyển hướng sang tiếp nhận tin tức miễn phí trên Internet. Những viên ngọc ẩn này là Autotrader.com và Cars.com, cả hai đều cung cấp dịch vụ rao vặt trực tuyến giúp người tiêu dùng có thể tham gia các hoạt động mua bán xe.

Khi Web xuất hiện vào thập niên 1990, hầu hết các tòa soạn báo đều không mấy chú ý đến nó, và họ vẫn tiếp tục đầu tư vào báo giấy. Nhưng một số tập đoàn truyền thông lớn đi ngược lại xu thế đương thời, họ quyết định đầu tư vào các công ty cung cấp dịch vụ quảng cáo rao vặt trực tuyến để phòng khi độc giả quay lưng lại với báo giấy và chuyển sang thế giới trực tuyến. AutoTrader.com được tập đoàn truyền thông Cox Enterprises thành lập vào năm 1997. (Ở phần sau của cuốn sách này, chúng tôi sẽ bàn về thành công khi ra mắt sản phẩm mới của hãng đấu giá ô tô Manheim, một công ty con của Cox) Cars.com ra đời năm 1998 với sự hậu thuẫn của 5 tập đoàn báo chí (Gannett, McClatchy, Tribune Media, A. H. Belo và Graham Holdings).

Viên ngọc ẩn không phải là vấn đề phổ biến như các nhóm khiêm nhường thái quá hay sốc đặc điểm. Khác với trường hợp các hãng thông tấn kể trên, áp lực gây ra viên ngọc ẩn không phải lúc nào cũng hiện hữu. Nhưng khi nó xuất hiện, các đội nhóm liên quan thường phải chật vật đối phó vì họ không thể nhận ra và đánh giá đúng giá trị nội tại của viên ngọc ẩn, hoặc không đủ năng lực để đưa nó ra thị trường. Viên ngọc bám bụi vì không được ra mắt cũng không hoàn toàn bị loại bỏ. Như với trường hợp Kodak, đội ngũ của công ty này đã trở nên tự mãn về mô hình kinh doanh thành công mà họ đang sở hữu, vì thế hoạt động của công ty trở nên đình trệ. Cú hẫng lớn ở đây là họ đã không nhận ra được giá trị và sức mạnh đột phá vốn có của viên ngọc ẩn.

Có lẽ trong các dự án phát triển sản phẩm trước đây, bạn đã nhận thấy những dấu hiệu của một viên ngọc ẩn nào đó đang thành hình. (Xem Hình 2.3.) Khách hàng tỏ ra hào hứng với ý tưởng sản phẩm mới, dù có thể họ không hiểu bạn làm thế nào để cho ra đời sản phẩm đó. Hoặc đội ngũ kinh doanh đang tặng một sản phẩm hay bổ sung miễn phí đặc điểm nào đó để gia tăng mức hấp dẫn cho giao dịch.

Khả năng cao là bạn đang bỏ qua một viên ngọc ẩn nếu nghe thấy những phát ngôn dưới đây:

“Chúng tôi không biết phải làm gì với thứ này.”

“Ý tưởng này không nằm trong lĩnh vực kinh doanh thông thường của chúng ta.”

“Chúng ta không có quy trình cho việc đó.”

“Chúng tôi sẽ đưa cái đó vào giao dịch.”

“Từ trước tới giờ chúng ta có làm việc đó bao giờ đâu.”

“Điều này đi ngược lại nền văn hóa của chúng ta.”

Hình 2.3 Các dấu hiệu của viên ngọc ẩn

Giống như từ "ẩn" trong thuật ngữ này ám chỉ, đôi khi những ý tưởng đổi mới không đến được với ban điều hành. Chúng bị chặn lại ở các vị quản lý cấp trung, do họ không nhìn ra tiềm năng hoặc sợ hãi chúng (vì chúng có thể gây ảnh hưởng không tốt đến phòng ban hay dự án "cưng" của họ, hoặc gây ra những xung đột lớn trong công ty). Một nền văn hóa cởi mở hơn có thể kéo các ý tưởng như thế này khỏi số phận chết yểu oan uổng.

Hậu quả đau đớn nhất của việc không nhìn nhận một cách đúng đắn viên ngọc ẩn mà bạn đang nắm trong tay là chứng kiến cảnh một công ty đối thủ thành công trong việc đưa ý tưởng đó ra thị trường trước bạn.

Công ty bạn có thể sở hữu những viên ngọc ẩn nằm rải rác đâu đó nếu như các bạn đang trải qua một trong số các tình huống sau đây: thay đổi mô hình kinh doanh; có một sự đột phá diễn ra trong lĩnh vực của bạn; một mảng kinh doanh đang tìm cách tạo dựng sự khác biệt; dịch chuyển từ kinh doanh phi trực tuyến sang kinh doanh trực tuyến; chuyển từ bán sản phẩm sang bán dịch vụ; chuyển từ kỹ thuật tương tự sang kỹ thuật số; hoặc chuyển từ phần cứng sang phần mềm.

"Trách nhiệm thuộc về ai?" – đây là một câu hỏi rất khó trả lời trong trường hợp của những viên ngọc ẩn. Ai sẽ chịu trách nhiệm cho mất mát này? Xin lưu ý, chìa khóa ở đây là phải nhận ra được tiềm năng của viên ngọc ẩn. Nhưng ở hầu hết các tổ chức, không ai chịu trách nhiệm này cả.

Yếu tố thứ tư: Xác sống – khi không một ai muốn mua sản phẩm của bạn

Từ "xác sống" ban đầu được sử dụng trong các tác phẩm viễn tưởng, chỉ người chết hồi sinh, chẳng hạn ma cà rồng và zombie. Dưới góc nhìn về việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo, một sản phẩm được gọi là xác sống là sản phẩm vẫn tồn tại trên thị trường, nhưng nhu cầu dành cho nó gần như không tồn tại. Xét về mọi khía cạnh, sản phẩm này đã chết nhưng nó vẫn tiếp tục "đi lại" như một con zombie.

Vậy xác sống diễn ra như thế nào? Chúng diễn ra khi sản phẩm mới là phương án sai cho một câu hỏi đúng – hoặc là câu trả lời cho một câu hỏi mà không mấy người quan tâm. Đây là sản phẩm của các tổ chức gặp khó khăn trong việc phân tách rạch ròi giữa ý tưởng khả thi về mặt kỹ thuật với ý tưởng thực tế về mặt thương mại. Xác sống ra đời trong lặng lẽ và dẫn đến kết cục doanh số nghèo nàn.

Thất bại thuộc nhóm xác sống dạy cho chúng ta thấy rằng đôi khi có những sản phẩm mới tuyệt vời được chăm chút kỹ lưỡng lại không nên ra đời. Một trong những trường hợp được tán dương nhất – và sau đó bị chỉ trích gay gắt nhất – là Segway. Tháng 12 năm 2001, sau những màn khuấy động rình rang trước đó, nhà phát minh Dean Kamen đã công bố ý tưởng của mình về một phương tiện di chuyển cá nhân mang tính đột phá, được phát triển với ngân sách 100 triệu đô-la, với tên gọi "Ginger". Có lẽ bạn đã thấy chiếc Segway PT đi qua đi lại ở một khu trung tâm mua sắm hoặc một địa điểm du lịch nào đó, nhưng không được sử dụng ở nhiều nơi khác.

Segway PT đã trải qua một hành trình dài từ hào hứng đến thất vọng. Người ta đã kỳ vọng rằng nó sẽ làm thay đổi thế giới. Vào thời điểm ra mắt sản phẩm, Kamen tuyên bố rằng ông sẽ bán được 50.000 chiếc ngay trong năm đầu tiên.[6] Sáu năm sau, tính tới cuối năm 2007, công ty của Kamen chỉ bán được tổng cộng 30.000 chiếc.[7] Tháng 4 năm 2015, lúc này tên tuổi của họ đã lặng lẽ chìm nghỉm trên thị trường, và công ty này được bán lại cho một tập đoàn của Trung Quốc tên là Ninebot.[8] Phát minh của Kamen đã tìm được chỗ nương thân ở các hãng lữ hành và các tổ chức an ninh.

Vì sao Segway không làm biến đổi thế giới? Lý do lớn nhất khiến người tiêu dùng ngại ngần không mua sản phẩm này là giá cả. Với mức giá trong khoảng 3.000 – 7.000 đô-la cho một chiếc xe, rõ ràng công ty này khó lòng mà thu hút được đông đảo khách hàng. Sức hấp dẫn của Segway quá hẹp, giống như mọi sản phẩm xác sống khác. Tuy khá thú vị xét từ góc độ kỹ thuật và công nghệ,

song Segway lại là một đáp án sai cho một câu hỏi đúng: Đâu là cách hiệu quả nhất để mọi người di chuyển từ điểm A tới điểm B? Segway đắt đỏ gấp nhiều lần so với rất nhiều phương án lựa chọn khác, vì vậy khi vừa ra mắt thị trường nó đã trở thành một xác sống.

Xác sống cũng xuất hiện ở cả những công ty có nhiều thành công rực rỡ. Lấy ví dụ là Google, công cụ tìm kiếm trực tuyến hàng đầu thế giới. Năm 2012, công ty này giới thiệu Google Glass, thiết bị kính đeo gắn camera mini, có thể thực hiện các thao tác chụp ảnh hoặc quay video theo mệnh lệnh bằng giọng nói. Người dùng cũng có thể nhìn qua Glass để xem bản đồ và các thông tin khác như trên điện thoại thông minh. Theo Google, người tiêu dùng không cần phải chạm tay mà vẫn có thể sử dụng các tính năng của một chiếc điện thoại thông minh. Google ra mắt phiên bản Glass đầu tiên dành cho giới sành công nghệ và các nhà báo với mức giá cao ngất ngưởng là 1.500 đô-la. Ý tưởng ở đây là sau khi khách hàng sử dụng sẽ lập tức yêu mến sản phẩm này, rồi họ sẽ sử dụng các nền tảng xã hội trực tuyến với đông đảo người theo dõi của mình để kêu gọi những người khác cùng mua. Nhưng mọi chuyện lại không diễn ra như vậy. Giới phê bình đã chỉ ra những khuyết điểm của Glass, chẳng hạn tuổi thọ pin ngắn và thường xuyên bị nhiễu tín hiệu. Thiết bị này cũng khiến nhiều người cảnh giác vì sợ rằng những người đeo kính Glass ở gần họ sẽ ghi lại những khoảnh khắc mà họ muốn giữ bí mật. Xuất phát từ mối lo ngại về quyền riêng tư này, nhiều rạp hát, quán bar, sòng bạc, và các địa điểm công cộng khác đã ra lệnh cấm người đeo kính Glass lui tới.

Một năm sau, vào tháng 1 năm 2015, Googe đã khai tử Glass.[9] Ngay từ giai đoạn chọn khách hàng mục tiêu, Glass đã trở thành một xác sống với đối tượng hướng đến là người tiêu dùng bình thường có sử dụng điện thoại thông minh. Chúng tôi cho rằng nếu Google lựa chọn phân khúc khách hàng chủ đạo dựa trên các ứng dụng về mặt thương mại – chẳng hạn các bác sĩ phẫu thuật và những chuyên gia thuộc các lĩnh vực khác cần cập nhật thông tin nhanh chóng trong khi họ phải thực hiện các nhiệm vụ khác – và tập trung phát triển sản phẩm phục vụ phân khúc đó, thì biết đâu Glass đã không trở thành xác sống. Trong khi đó, đối với phân khúc người tiêu dùng đại trà, Glass chỉ đơn giản là trả lời một câu hỏi mà chẳng mấy ai quan tâm.

Ngoài ra, cần phải nói thêm rằng, các công ty công nghệ như Segway và Google không phải là những ví dụ duy nhất cho việc những công ty đưa các "xác sống'" ra thị trường. "Xác sống"

không chỉ dừng lại ở phạm vi công nghệ. Các công ty sản xuất hàng tiêu dùng nhìn chung có đến hàng trăm sản phẩm xác sống mà họ vẫn đang nỗ lực để khiến chúng rơi vào quên lãng. Bạn còn nhớ khi Coca-Cola giới thiệu sản phẩm "New Coke" hồi năm 1985 chứ? Trước áp lực cạnh tranh từ Pepsi, Coke đã điều chỉnh công thức lần đầu tiên sau gần một thế kỷ. Người tiêu dùng không thích vị mới này – và họ ghét khi không thấy loại Coke cũ trên các gian hàng. Ba tháng sau, công ty này cứu vãn tình thế bằng cách đưa loại nước uống Coke cũ, lúc này được đổi tên thành Coke Classic (sử dụng công thức vốn có trước đó), trở về các kệ hàng.[10]

Trong thế giới xác sống của các sản phẩm mới, New Coke có khá nhiều bạn bè đồng hành: loại bánh kẹp Arch Deluxe của McDonald's, máy nghe nhạc Zune của Microsoft, thương hiệu nước hoa của Harley-Davidson, dầu gội Touch of Yogurt của Procter & Gamble, nước khoáng Rocky Mountain Sparkling Water của Coors – tất cả đều là những xác sống khi được ra mắt thị trường.

Xác sống cũng xuất hiện trong lĩnh vực khoa học đời sống. Ví dụ như loại thuốc insulin dạng hít. Các nhà bào chế cho rằng bệnh nhân tiểu đường sẽ chào đón sản phẩm đột phá này. Ý tưởng này đã khiến cả công ty hào hứng. Nhưng tuy nghe thú vị song trên thực tế, nó lại... thiếu thực tế. Bệnh nhân phải sử dụng insulin dạng hít này với liều lượng nhiều gấp 5-10 lần so với bình thường, và mức giá của sản phẩm này cũng cao gấp 3-4 lần so với insulin dạng tiêm. Kết quả là, đại đa số bệnh nhân vẫn tiếp tục tiêm insulin. Lại là một đáp án sai cho một câu hỏi đúng.

Làm sao mà những sản phẩm xác sống như vậy có thể tìm được đường ra thị trường? Xác sống xuất hiện khi những người đề xuất cường điệu hóa sức hấp dẫn của chúng đối với khách hàng và không thực hiện việc phân khúc cơ sở khách hàng một cách hiệu quả. Nếu như các công ty này hỏi khách hàng xem họ sẵn sàng bỏ ra bao nhiêu tiền để mua sản phẩm mới trước khi bắt tay vào soạn thảo kế hoạch thiết kế sản phẩm, và nếu như họ đo lường kích cỡ thị trường theo phân khúc và theo nhóm những người sẵn sàng chi trả nhiều nhất (và ít nhất) cho nó, thì hẳn họ đã điều chỉnh lại thiết kế sản phẩm để có thể đưa ra một mức giá chấp nhận được. Hoặc, nếu như nhận thấy không có ngưỡng giá nào là chấp nhận được, hay kích cỡ thị trường quá nhỏ, thì họ có thể loại bỏ ý tưởng sản phẩm này để tránh những tổn hại về tài chính.

Có thể dễ dàng nhận ra rằng phát kiến đổi mới của bạn là xác sống. (Xem Hình 2.4.) Khi xác sống đang trong quá trình hình

thành, bạn trở nên hoang tưởng và bác bỏ mọi bằng chứng đi ngược lại với niềm tin của mình. Bạn chối bỏ sự thực khách quan và tiếp tục đầu tư thời gian vì cho rằng mình đã đi được một chặng đường rất dài rồi. Khi sản phẩm được tung ra thị trường, đội ngũ kinh doanh không thể bán, và khó lòng đáp ứng được mục tiêu đã đề ra. Họ không muốn nhắc đến sản phẩm này trong các cuộc trao đổi với khách hàng vì sợ làm hỏng mối quan hệ với họ. Trong khi đó, khách hàng hoặc nói họ không muốn mua sản phẩm này, hoặc nói là họ nghĩ sản phẩm cũng thú vị, nhưng chưa đủ hấp dẫn để họ quyết định mua. Các thông tin tiêu cực và châm biếm tràn lan trên truyền thông và mạng xã hội. Đó là những gì đã xảy ra với chiếc xe Segway của Dean Kamen; sản phẩm này thậm chí còn bị đưa ra làm đối tượng đả kích suốt nhiều tập trong loạt phim hoạt hình nổi tiếng của Mỹ, The Simpsons.

Khả năng cao là bạn đang thiết kế một xác sống nếu nghe thấy những phát ngôn sau:

“Tôi sẽ không bao giờ nói ‘không’.”

“Về mặt cá nhân mà nói, tôi sẽ không bao giờ mua sản phẩm này, nhưng...”

“Mặc kệ kết quả nghiên cứu nói gì; tôi biết ý tưởng này sẽ thành công mà!”

“Hãy chờ tới khi có thêm bằng chứng rồi hẵng từ bỏ ý tưởng này.”

“Con tàu đã lăn bánh rồi.”

“Chúng ta đã đi quá xa rồi. Nếu dừng sản phẩm này bây giờ...”

Hình 2.4 Các dấu hiệu của nhóm sản phẩm xác sống

Tuy có thể dễ dàng nhìn ra các xác sống, nhưng điều quan trọng hơn cả là phải hiểu được văn hóa tổ chức thuộc dạng nào đã dung dưỡng, kích thích xác sống đâm chồi bén rễ. Nhiều xác sống mà chúng tôi gặp là kết quả của lối phản ứng "lờ đờ nước hến" đối với các ý tưởng sản phẩm mới. Mọi ý tưởng trong các công ty đó đều rầm rộ bắt đầu với tâm thế hứng khởi, và tất cả mọi người đều nói: "Phải rồi, chúng ta hãy làm việc này đi." Tuy nhiên, họ lại xắn tay ngay vào khâu thiết kế và xây dựng sản phẩm trước khi kịp xác định tiềm năng thị trường hay thiện chí chi trả của khách hàng cho những ý tưởng như vậy.

Khi tách khâu tìm hiểu thiện chí chi trả của khách hàng ra khỏi quá trình đổi mới sáng tạo, các công ty này đã tự đặt mình vào tình huống quá trễ để nói "không", vì họ đã đầu tư quá nhiều cho nó rồi. Trong một số trường hợp, mọi việc thậm chí còn phức tạp hơn nữa nếu đây là dự án quan trọng của ban lãnh đạo cấp cao và không ai dám lên tiếng phản đối ý tưởng đó. Trong những môi trường như vậy, chính con người và các đội nhóm làm việc đã đưa xác sống ra thị trường. Đơn giản là họ khó nói "không" – dù rằng trong thâm tâm họ biết sản phẩm mới sẽ không thể thành công. Không ai hỏi ý kiến họ cả, và việc nêu vấn đề lên sẽ chỉ khiến sự nghiệp của họ gặp rắc rối mà thôi. Vì vậy, họ không nói sự thật về xác sống. Họ chỉ thực hiện phần nhiệm vụ như được ra lệnh. Và đây chính là con đường tiếp cận thị trường của những sản phẩm mắc khuyết điểm chí tử.

Hình 2.5 So sánh bốn nhóm thất bại khi khai thác lợi nhuận trong đổi mới sáng tạo

Nhóm thất bại	Mô tả	Triệu chứng	Nó diễn ra ở đâu?	Giải pháp
Sốc đặc điểm	Nhồi nhét quá nhiều đặc điểm, kể cả những đặc điểm không phù hợp, vào một sản phẩm nhằm phục vụ tất cả các khách hàng	Văn hóa định hướng sản phẩm Quá nhiều chi tiết kỹ thuật Đề xuất giá trị không rõ ràng Đội giá quá cao Khó bán Thường xuyên giảm giá	Các công ty công nghệ Phần mềm/Internet Dịch vụ thuê bao Dịch vụ tài chính Truyền thông/viễn thông	Tập trung ở: Chương 4, 5, 6, 8, 12
Khiêm nhường thái quá	Tuy là sản phẩm phù hợp cho thị trường phù hợp, song lại bị định giá thấp và không phát huy được hết tiềm năng thị trường	Thiếu tham vọng Mục tiêu thấp Ít khi tăng giá Ít gặp vấn đề về định giá Chu kỳ kinh doanh nhanh Dễ dàng đạt được mục tiêu về doanh số	Tất cả các lĩnh vực theo ngành dọc – công nghệ, phần mềm/Internet, ô tô, dịch vụ tài chính, hóa chất, công nghiệp, y tế, hàng tiêu dùng đóng gói/bán lẻ, viễn thông...	Tập trung ở: Chương 4, 7, 8, 9, 10, 11
Viên ngọc ẩn	Một sản phẩm tiềm năng nhưng không được ra mắt thị trường vì giá trị của nó không được nhìn nhận đúng mức	Thiếu sự công nhận xác đáng Tư tưởng thích an toàn Nằm ngoài vùng thoải mái Không có người chịu trách nhiệm khai thác các viên ngọc ẩn	Xảy ra mỗi khi có sự gián đoạn hoặc thay đổi: trong mô hình kinh doanh, chiến lược về kênh bán, thay đổi trọng tâm từ sản phẩm sang dịch vụ...	Tập trung ở: Chương 4, 7, 9
Xác sống	Các sản phẩm nên bị loại bỏ – Câu trả lời cho những câu hỏi mà không ai đặt ra, hoặc là câu trả lời sai cho câu hỏi đúng	Thiếu sự khách quan Nền văn hóa thiếu quyết đoán Dự án "cưng" Nhu cầu rất thấp Doanh số tăng chậm Nhận thông tin phản hồi tiêu cực từ truyền thông	Tất cả các lĩnh vực theo ngành dọc – công nghệ, phần mềm/Internet, ô tô, dịch vụ tài chính, hóa chất, công nghiệp, y tế, hàng tiêu dùng đóng gói/bán lẻ, viễn thông...	Tập trung ở: Chương 4, 9

Có thể tránh được các thất bại khi khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo

Không ai muốn sản phẩm của mình rơi vào bất kỳ nhóm nào trong số bốn nhóm thất bại kể trên. Những sai lầm này hoàn toàn có thể tránh được, nhưng với điều kiện ban lãnh đạo, đội ngũ phát triển sản phẩm, marketing, kinh doanh và các đơn vị chức năng khác phụ trách sản phẩm phải nắm rõ được 9 nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo mà chúng ta sẽ cùng tìm hiểu kỹ hơn ở Phần 2 của cuốn sách này. Trong các chương ở phần này, bạn sẽ tìm hiểu về quy trình xác định quan điểm của khách hàng về giá trị của sản phẩm và các đặc điểm của sản phẩm trước khi đưa nó ra thị trường – thậm chí là trước cả khi sản phẩm được xây dựng, thiết kế và sản xuất. Hình 2.5 trình bày tóm tắt các nhóm thất bại kèm ghi chú cụ thể về các chương bạn cần chú ý đặc biệt để tránh mắc phải từng nhóm thất bại.

Việc đưa ra những cân nhắc về định giá – dựa trên thông tin đầu vào thực tế từ khách hàng – trong quá trình phát triển sản phẩm mới ngay từ ban đầu là vô cùng thiết yếu, vì nó giúp doanh nghiệp tránh mắc phải bốn nhóm sai lầm trên.

Nhưng trước hết, chúng tôi sẽ lý giải vì sao việc trì hoãn cân nhắc về cách khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo lại phổ biến đến vậy. Đây cũng chính là trọng tâm của Chương 3.

Chương 3
Vì sao người tốt vẫn hiểu sai

Nếu như các nhóm thất bại đã liệt kê ở Chương 2 gợi lại cho bạn những ký ức đau buồn, đừng vội tuyệt vọng. Bạn không đơn độc đâu. 72% sáng kiến đổi mới thất bại – tỷ lệ này cho thấy rằng đại đa số các ý tưởng sản phẩm mới rốt cuộc đều rơi vào các nhóm khiêm nhường thái quá, sốc đặc điểm, viên ngọc ẩn hay xác sống. Dĩ nhiên, câu hỏi đặt ra ở đây là làm thế nào để ngăn chặn những chuyện này xảy ra ở công ty bạn?

Thật dễ dàng khi nhận định vấn đề nằm ở việc các công ty thường chờ cho đến phút cuối trong quy trình phát triển sản phẩm mới nghĩ đến chuyện khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới. Thực ra, đó đúng là những gì đã diễn ra đối với hầu hết trong số hàng nghìn thất bại khi triển khai sản phẩm/dịch vụ mới mà chúng tôi được chứng kiến trong suốt ba thập niên qua. Nhưng vì sao việc định giá vào phút chót lại phổ biến đến vậy?

Lý do nằm ở lối tư duy hay mô hình thống trị liên quan đến việc khai thác lợi nhuận và phát triển sản phẩm. Tư duy này cho rằng, khâu khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới là thấp kém, không trong sạch, và gây hại tới tinh thần đổi mới sáng tạo chân chính, và rằng không nên ngáng đường những ý tưởng sản phẩm táo bạo, kỳ vĩ bằng cách đặt ra vấn đề về giá cả.

Lối tư duy này cũng cho rằng, để các nhà đổi mới có thể thành công, phải trao cho họ thật nhiều quyền tự do. Ở Mỹ, chân dung phổ biến về nhà đổi mới là sự kết hợp giữa tinh thần nghệ sĩ với hình ảnh của một kẻ thất thế. Apple đã khởi xướng hình ảnh này vào năm 1997 khi Steve Jobs quay trở về; họ dùng những biểu tượng nghệ sĩ như Miles Davis (một nghệ sĩ nổi loạn) trong chiến dịch Tư duy Khác biệt (Think Different) của mình.

Với lối tư duy như vậy, việc đòi hỏi các nhà phát triển sản phẩm phải nghĩ về chuyện giá cả và thiện chí chi trả của khách hàng là điều xâm phạm đến bộ óc sáng tạo của họ. Trong đoạn phim quảng cáo cho dòng xe Dodge Dart mới vào năm 2012 như đã đề cập ở Chương 1, hãng Fiat Chrysler cũng đánh vào lối tư duy hết sức phổ biến này. "Hãy gạt những chuyên gia tài chính sang một bên!" – đoạn quảng cáo tự hào tuyên bố. Nó cổ vũ quan điểm thịnh hành cho rằng nếu để những người chỉ biết đo lọ nước mắm, đếm củ dưa hành can thiệp sớm vào quá trình phát triển sản phẩm, thì những ý tưởng lớn lao và táo bạo sẽ trở thành những ý tưởng nhỏ nhặt chẳng mấy ai quan tâm.

Đó là lối tư duy phổ biến. Nếu nghiên cứu sâu hơn, bạn sẽ thấy tư duy này hình thành dựa trên năm quan niệm sai lầm.

Những hiểu nhầm trong lối tư duy phổ biến

Hiểu nhầm #1: Chỉ cần bạn xây dựng một sản phẩm tuyệt vời, khách hàng sẽ trả giá tương xứng cho nó. Phương châm ở đây là "Cứ làm đi rồi khách sẽ đến."

Đây là lối tư duy nhằm duy trì niềm hy vọng cho các nhà đổi mới không có nhiều cơ hội thành công. Và nó cũng giúp sưởi ấm trái tim của nhiều người khác. Chúng ta gặp vô số câu chuyện kể về những kẻ yếu thế bị nói rằng "ý tưởng đó sẽ không bao giờ mang lại kết quả đâu", dĩ nhiên là cho đến khi nó mang lại kết quả thực. Hai cuốn sách *Catch-22 (Bẫy 22)* và *Gone with the Wind (Cuốn theo chiều gió)* bị hàng chục nhà xuất bản từ chối trước khi trở thành những cuốn sách ăn khách. Vincent van Gogh qua đời trong nghèo đói, nhưng những tác phẩm của ông hiện giờ có giá lên tới hàng chục triệu đô-la.

Khi bộ phim *Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao)* mới ra mắt, nó hứng chịu nhiều lời dè bỉu từ giới phê bình, từ cả bạn bè lẫn các đồng nghiệp của giám đốc sản xuất George Lucas (ngoại trừ Steven Spielberg). Tuy nhiên, nó lại trở thành một trong những bộ phim hay nhất mọi thời đại, mang đến vô số các cơ hội hợp tác thương mại với nhiều nhãn hàng. Ấn bản Harry Potter đầu tiên cũng từng bị từ chối 12 lần trước khi một nhà xuất bản nhìn thấy tia hy vọng trong bản thảo của J. K. Rowling.

Và cũng giống như hầu hết mọi người, bản kế hoạch kinh doanh của Fred Smith về hãng chuyển phát nhanh FedEx cũng bị đánh rớt tại trường kinh doanh.

Chúng ta ai mà không yêu thích những câu chuyện này chứ? Nhưng sở dĩ chúng ta yêu thích chúng một phần vì chúng là những trường hợp cá biệt. Không ai nói đến 95% các trường hợp còn lại, khi điều đối nghịch hoàn toàn diễn ra. Tất cả chúng ta đều có hy vọng. Cuốn sách này bàn về việc thay đổi từ chỗ hy vọng rằng sáng kiến đổi mới của bạn sẽ thành công trên thị trường sang hướng biết chắc rằng nó sẽ thành công.

Hiểu nhầm #2: Sản phẩm/dịch vụ mới phải hoàn toàn nằm dưới sự kiểm soát biệt lập của đội ngũ phụ trách đổi mới sáng tạo. Những "nghệ sĩ" trong thế giới kinh doanh này cần phải làm việc độc lập, tách biệt với mọi người khác để không làm ảnh hưởng đến những ý tưởng sáng tạo. Việc đưa vào những ý kiến bên ngoài – các dữ liệu thị trường, quan điểm của khách hàng và những cân nhắc về vấn đề tài chính – có thể sẽ lấn lướt ý tưởng sáng tạo, thậm chí là hủy hoại nó.

Quan điểm của khách hàng ư? Nhiều doanh nhân, như Henry Ford chẳng hạn, cho rằng khách hàng không thực sự biết họ muốn gì, vì vậy hỏi ý kiến của họ là việc làm vô ích. Đối với những doanh nhân này, phương án hợp lý phải là xây dựng một sản phẩm hoàn chỉnh trước, rồi sau đó mới nghĩ cách khai thác lợi nhuận từ nó. Suy cho cùng, họ là chuyên gia; họ hiểu rõ về khách hàng và nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, các nhà đổi mới cũng phải vật lộn với chính những tiếng nói tiêu cực bên trong tâm trí họ rồi. Nhận định tiêu cực về những ý tưởng mới mẻ sẽ tạo ra những sự thỏa hiệp tồi tệ – hoặc tệ hơn, triệt phá những ý tưởng tuyệt vời khi chúng chưa kịp trổ hoa bằng cách quấy nhiễu những thiên tài đằng sau chúng. Đó là lối tư duy của quan niệm sai lầm này.

Hiểu nhầm #3: Tỷ lệ thất bại cao trong đổi mới sáng tạo là chuyện bình thường, thậm chí là cần thiết. Theo cách nói trong bóng chày thì các công ty cho rằng bạn càng tích cực bước lên bục đánh, càng tích cực vung gậy, thì khả năng bạn thực hiện được một cú home run[2] càng lớn. Lãnh đạo trong các công ty lớn tin rằng mọi chuyện phải diễn ra như thế; một số ít các sản phẩm thắng lợi sẽ bù đắp cho vô số những thất bại. Nếu sản phẩm hiện tại thất bại, thì sẽ có nhiều sản phẩm mới khác ra đời sau đó và trong số này nhất định sẽ có những sản phẩm thành công.

[2] Home run: Cú đánh bóng cực mạnh và xa đến mức cầu thủ có thể chạy khắp bốn góc của sân chơi trước khi bóng quay lại. (ND)

Hiểu nhầm #4: Khách hàng phải dùng thử sản phẩm mới trước

rồi mới có thể biết họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu cho nó. Các công ty cho rằng việc tìm cách xác định thiện chí chi trả của khách hàng trước khi sản phẩm mới hoàn thiện là điều trái với quy luật tự nhiên. Làm sao mà khách hàng có thể biết họ sẵn sàng chi ra bao nhiêu tiền để mua một thứ khi mà thứ đó chưa hoàn thiện kia chứ?

Hiểu nhầm #5: Khi chưa biết đích xác mình đang xây dựng cái gì, doanh nghiệp không thể đánh giá được giá trị của nó. Đặc biệt nếu doanh nghiệp hoạt động trong môi trường đã quen với phương thức định giá cộng thêm chi phí (cộng thêm một tỷ lệ phần trăm nhất định vào các khoản chi phí sản xuất và vận chuyển để tính ra giá thành sản phẩm), họ phải nắm được tất cả các khoản chi phí đổ vào sản phẩm trước khi quyết định mức giá ấn định cho khách hàng.

Đón nhận một mô hình mới

Tất cả những lập luận trên đều có vẻ thuyết phục và hợp lý. Thực ra, trong mắt nhiều người hoạt động trong lĩnh vực đổi mới sáng tạo, đó là những định luật của tự nhiên. Không có gì ngạc nhiên khi chúng là những khuôn vàng thước ngọc định hình nên hoạt động đổi mới sáng tạo ở các công ty trên khắp thế giới trong suốt nhiều thập niên.

Chúng cũng góp phần làm nên con số 72% – tỷ lệ thất bại trong khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo. Mục đích của cuốn sách này là thuyết phục độc giả đón nhận một tư duy mới: Khả năng thành công của bạn sẽ gia tăng đáng kể nếu bạn tìm hiểu thiện chí chi trả của khách hàng trước khi đầu tư quá nhiều nguồn lực vào việc xây dựng và ra mắt sản phẩm.

Bằng cách thiết kế sản phẩm tập trung vào yếu tố giá cả, sáng kiến đổi mới của bạn sẽ có khả năng tồn tại và phát triển cao hơn nhiều. Việc tìm hiểu thiện chí chi trả của khách hàng khi sản phẩm vẫn đang trong giai đoạn lên ý tưởng sẽ giúp quá trình đổi mới sáng tạo trở nên đáng tin hơn. Bạn và công ty của bạn sẽ có khả năng thành công cao hơn.

Bạn sẽ không còn phải hy vọng và cầu nguyện rằng sản phẩm mới sẽ thành công sau khi ra mắt thị trường; vì lúc này bạn đã biết chắc rằng nó nhất định sẽ thành công. Sở dĩ bạn biết chắc điều đó là vì bạn đã thiết kế sản phẩm dựa trên những đặc điểm mà khách hàng mong muốn và họ cũng đã thống nhất về mức giá cho sản phẩm đó.

Sẽ không còn những tuần dài căng thẳng và hồi hộp không biết sản phẩm mới có được thị trường đón nhận hay không. Bạn sẽ biết được tính khả thi về mặt thị trường của sản phẩm mới từ trước cả khi sản phẩm được ra mắt. Bạn sẽ có được kết quả đánh giá chặt chẽ về tiềm năng thị trường thực thụ của sản phẩm ngay từ giai đoạn đầu của quá trình đổi mới sáng tạo, chứ không phải trong giai đoạn sau đó.

À, nhân tiện: Chúng tôi sẽ làm rõ năm hiểu nhầm trên trong các chương còn lại của cuốn sách!

Điểm mấu chốt ở đây là chúng tôi sẽ chứng minh cho bạn thấy việc đưa khâu khai thác lợi nhuận vào giai đoạn ban đầu hoặc giai đoạn giữa của quy trình phát triển sản phẩm không hề mâu thuẫn với tinh thần đổi mới sáng tạo cốt lõi. Chỉ cần bắt tay vào làm thử, bạn sẽ thấy những hiểu nhầm mà chúng tôi vừa đề cập trong chương này lập tức tan biến. Thực ra, khi đó bạn sẽ hiểu rằng việc thực hiện khâu khai thác lợi nhuận từ sớm có thể đưa quá trình phát triển sản phẩm lên một tầm cao mới. Rồi cuối cùng, bạn sẽ thắc mắc tự hỏi tại sao trước đây mình lại không triển khai phát triển sản phẩm theo cách này.

Giới thiệu Phần 2

Trong chín chương của Phần 2, chúng tôi sẽ trình bày những bước cụ thể mà công ty bạn cần phải thực hiện để có thể đánh giá đúng về tiềm năng của sản phẩm mới. Bên cạnh đó chúng tôi cũng chỉ ra con đường hiện thực hóa tiềm năng đó: thực sự làm hài lòng khách hàng, từ đó tạo ra được một sản phẩm thành công.

Như nhóm hài Monty Python từng nói: “Bây giờ, chúng ta hãy cùng khám phá một điều hoàn toàn khác biệt.” Chín nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo sau đây sẽ đi ngược lại với những kiến thức về đổi mới sáng tạo mà bạn đã học hỏi được từ trường học cũng như từ kinh nghiệm thương trường của mình. Bạn sẽ không tìm thấy những nguyên tắc này ở bất kỳ đâu khác, kể cả trong những cuốn giáo trình đại học về đổi mới sáng tạo hay trong số hàng chục cuốn sách do các hãng tư vấn viết về đổi mới sáng tạo trong vài thập niên qua.

Phần II

CHÍN NGUYÊN TẮC ĐẦY KINH NGẠC VỀ ĐỔI MỚI THÀNH CÔNG

Chương 4
Hãy tìm hiểu sớm về thiện chí chi trả của khách hàng

Bạn không thể thiết lập thứ tự ưu tiên khi chưa tìm hiểu kỹ

Trong tất cả các chương của cuốn sách này, đây có lẽ sẽ là chương khiến bạn ngỡ ngàng nhất. Trong chương này, chúng tôi sẽ giải thích vì sao bạn nhất định phải tính đến chuyện định giá ngay từ giai đoạn đầu của sáng kiến phát triển sản phẩm mới, chứ không phải tới tận phút sau cùng. Như đã đề cập ở Chương 1, từ giá cả mà chúng tôi nói đến là một dấu hiệu cho thấy những giá trị mà khách hàng đề cao và là một thước đo cho thấy họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu cho giá trị đó. Để xây dựng sản phẩm xung quanh giá cả, bạn phải tiến hành trao đổi kỹ lưỡng với các khách hàng tiềm năng trước khi bắt tay vào thiết kế và phát triển sản phẩm.

Nội dung trao đổi phải tập trung xoay quanh thiện chí chi trả của khách hàng đối với sản phẩm mà bạn đang ấp ủ. Thuật ngữ "thiện chí chi trả" có ý nghĩa quan trọng đối với bản thân chúng ta, với khách hàng, chúng tôi gọi tắt nó là WTP (willingness to pay).

Trước khi lý giải vì sao việc bàn đến WTP lại quan trọng đến thế, chúng tôi sẽ minh họa bằng một câu chuyện có thực. Đó là câu chuyện về loại dao cạo mới của Gillette cho thị trường Ấn Độ.

Tìm hiểu sớm về thiện chí chi trả đã giúp ích cho Gillette như thế nào?

Là một công ty con trong mảng sản phẩm tiêu dùng của Procter & Gamble (P&G), Gillette là ông vua trong ngành sản xuất dao cạo ở Mỹ. Thương hiệu dao cạo Gillette chiếm hơn 60% trên thị trường

bán lẻ dao cạo và lưỡi dao cạo trị giá 3 tỉ đô-la của Mỹ. Nhưng ở Ấn Độ, một thị trường có tiềm năng lớn gấp 4 lần Mỹ, Gillette chỉ chiếm 22% thị phần vào thời điểm năm 2009. Vì sao vậy? Giá cả. Chiếc dao cạo Gillette Mach 3, một sản phẩm của Mỹ, có giá 100 rupee ở Ấn Độ, tương đương 2,24 đô-la. Đối với đại đa số thị trường Ấn Độ, đây là mức giá cắt cổ![1]

Để gia tăng thị phần ở Ấn Độ, P&G nhận ra rằng họ phải nhắm mục tiêu vào phân khúc khách hàng có thu nhập từ thấp tới trung bình. Đội ngũ đổi mới sáng tạo của P&G đã có lối tiếp cận hết sức độc đáo. Theo chính lời của công ty này thì, "... chúng tôi tập trung nghiên cứu để đưa vào sản phẩm những đặc điểm quan trọng nhất có ý nghĩa đối với người tiêu dùng, do vậy sản phẩm sẽ có mức giá phù hợp hơn với túi tiền của họ."[2]

Như vậy, trước khi phác họa bản thiết kế của sản phẩm mới mang tên Guard, Gillette đã dành hàng nghìn giờ phỏng vấn người tiêu dùng ở Ấn Độ và các thị trường mới nổi khác. Họ quan sát những người này ngay tại nhà và lộ trình mua sắm để tìm hiểu xem những đặc điểm sản phẩm nào là phải có và những đặc điểm nào thuộc nhóm có thì tốt. Từ cơ sở phân tích này, họ định ra một mức giá mà người tiêu dùng Ấn Độ sẵn sàng chi trả. Mức giá mục tiêu: 15 rupee cho dao cạo và 5 rupee cho lưỡi dao thay thế.

P&G đã thiết kế sản phẩm Guard xung quanh yếu tố giá cả. Từ chiếc Mach 3 với 25 chi tiết, họ sản xuất chiếc Guard với 4 chi tiết, khiến quy trình sản xuất trở nên đơn giản hơn với chi phí thấp hơn. Cán cầm tay được làm rỗng. Jim Keighley, Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật sản phẩm của công ty, chia sẻ với phóng viên: "Tôi vẫn nhớ thời điểm chúng tôi bàn về những thay đổi đối với sản phẩm này, trong đó có những chi tiết thay đổi chỉ có giá trị bằng 1-2 phần nghìn của 1 xu."[3]

Kết quả đạt được đến tức thì và khiến nhiều người sửng sốt. Tới năm 2012, tức là chỉ hai năm sau khi ra mắt, Guard đã chiếm hơn 60% thị phần trong thị trường dao cạo ở Ấn Độ, gần gấp ba lần so với thị phần của các sản phẩm trước đó của Gillette và ngang ngửa với thị phần chủ đạo của họ ở thị trường quê nhà. Tác động của Gillette đối với khách hàng thậm chí còn lớn hơn nữa, khi mà tổng thị trường tiềm năng ở Ấn Độ lên đến 400 triệu nam giới, trong khi ở Mỹ, con số này chỉ đạt khoảng 94 triệu người.[4]

Đó mới chỉ là tác động ngắn hạn. CEO của P&G, Alberto Carvalho, chỉ ra rằng sản phẩm dao cạo mới còn có khả năng mở đường tiếp cận cho các sản phẩm khác nằm trong tủ thuốc của nam giới Ấn

Độ. "Nhiệm vụ đầu tiên là thu hút thêm nhiều người tiêu dùng đến với Gillette. Khi cảm thấy thích thú với trải nghiệm cạo râu tốt hơn, họ sẽ cởi mở hơn khi đón nhận tất cả các giải pháp của chúng tôi," ông nói.[5] P&G kỳ vọng rằng, từ giờ trở đi, Guard sẽ giúp làm gia tăng giá trị trọn đời của công ty với các khách hàng Ấn Độ.

Vì sao phải tìm hiểu sớm: Ba lợi ích

Như câu chuyện mà Gillette đã chỉ ra, cần phải bắt đầu trao đổi với khách hàng về thiện chí chi trả từ trước khi bắt tay vào xây dựng sản phẩm. Việc trao đổi sớm về WTP sẽ mang lại nhiều lợi ích khi xét đến ba yếu điểm sau đây:

Nó sẽ ngay lập tức cho bạn biết liệu bạn có cơ hội khai thác lợi nhuận từ sản phẩm của mình hay không.

Nó sẽ giúp bạn sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các đặc điểm và thiết kế một sản phẩm với những đặc điểm phù hợp.

Nó sẽ giúp bạn tránh được bốn nhóm thất bại.

Tìm hiểu sớm về WTP giúp bạn tránh được nhóm sai lầm về sốc đặc điểm bằng cách ngăn bạn nhồi nhét vào sản phẩm những đặc điểm không cần thiết, dẫn đến việc định giá quá cao. Nó còn giúp bạn tránh được nhóm sai lầm về sự khiêm nhường thái quá bằng cách cung cấp cho bạn nguồn thông tin tối quan trọng về giá trị của sản phẩm trong mắt khách hàng và số tiền mà họ sẵn sàng bỏ ra để mua giá trị đó. Thông tin này sẽ thúc đẩy sự tự tin cần thiết để không định giá sản phẩm quá thấp. Tìm hiểu sớm về WTP cũng sẽ giúp bạn nhìn ra được những viên ngọc ẩn trong tổ chức của mình bằng cách cung cấp cho bạn bằng chứng về nhu cầu thị trường của những ý tưởng đó. Công ty của bạn sẽ nhìn nhận chúng một cách nghiêm túc hơn và đầu tư nguồn lực để khai thác hiệu quả. Cuối cùng, việc tìm hiểu sớm về WTP sẽ giúp bạn tránh được tình trạng đưa một sản phẩm xác sống ra thị trường. Nếu khách hàng cho biết họ không sẵn sàng bỏ ra một khoản tiền tương xứng để có thể khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới, thì bạn sẽ tránh được rất nhiều những nuối tiếc về sau.

Chúng ta hãy cùng xem xét một ví dụ minh họa cho việc tìm hiểu sớm WTP có thể thay đổi định hướng của một sản phẩm mới đang trong quá trình xây dựng ra sao. Chúng tôi từng làm việc với một công ty cung cấp nền tảng Internet để kết nối người bán với người mua. Công ty này vốn đang kiếm được nguồn thu nhập từ phía

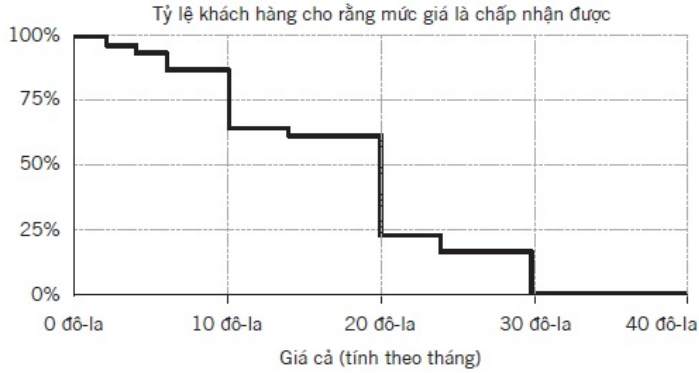
người bán, và họ định lên kế hoạch xây dựng một sản phẩm giúp cải thiện trải nghiệm mua sắm, để từ đó có thể thu tiền từ phía người mua khi họ sử dụng dịch vụ mới này.

Đây là một dự án thú vị, và đội ngũ đổi mới sáng tạo đã dành ra hơn bốn tuần để xác định những đặc điểm "tuyệt vời" mà họ có thể xây dựng. Sau nhiều cuộc họp bàn về cách người mua sử dụng nền tảng này, cuối cùng đội đổi mới sáng tạo trình lên CEO một sản phẩm với 25 đặc điểm. (Họ đã loại bỏ 30 đặc điểm và đang háo hức với 25 đặc điểm còn lại sau quá trình sàng lọc.)

Nhưng vị CEO lại tỏ ý hoài nghi; ông hỏi đội dự án: "Làm sao các anh biết khách hàng của chúng ta sẽ đánh giá cao những đặc điểm này? Làm sao các anh biết họ sẽ trả tiền cho những đặc điểm nào, và họ không cần đến những đặc điểm nào?"

Cả đội im lặng. Không ai có thể trả lời được những câu hỏi đó. Toàn bộ quá trình phát triển sản phẩm này diễn ra trên cơ sở của lối tư duy từ trong ra ngoài và vị CEO kia biết rõ điều đó. Vì vậy, ông đã yêu cầu họ phải chứng minh được rằng khách hàng sẽ sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ này – và nhận thấy giá trị ở từng đặc điểm trong số 25 đặc điểm kia – trước khi đồng ý để họ bắt tay vào một quá trình dài nhằm biến ý tưởng thành sản phẩm thực tế.

Đội ngũ đổi mới sáng tạo đã tiếp cận vài trăm khách hàng tiềm năng để xác minh thiện chí chi trả. Trước tiên, họ giải thích về ý tưởng sản phẩm và các tính năng mà họ dự định đưa vào. Sau đó, họ tìm hiểu xem khách hàng có đánh giá cao những ý tưởng đó không. Quan trọng hơn, họ đặt câu hỏi xem khách hàng có sẵn sàng trả tiền để mua một sản phẩm như vậy không. Kết quả là, họ phát hiện ra rằng khách hàng thực sự đánh giá cao ý tưởng này và sẵn sàng chi trả một khoản phí hằng tháng từ 10-20 đô-la (xem minh họa ở Hình 4.1).



Hình 4.1 Phân bố thiện chí chi trả của khách hàng

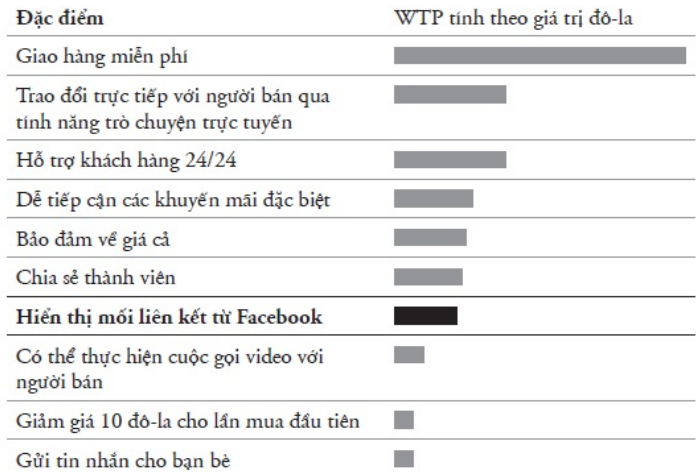
Kết quả có được từ việc tìm hiểu khách hàng cho thấy công ty trên đang sở hữu một sản phẩm mà khách hàng sẵn sàng bỏ tiền để mua. Các nhà quản lý không còn phải vừa làm việc vừa cầu nguyện thành công nữa. Tiếp đến, đội ngũ đổi mới sáng tạo còn nghiên cứu sâu hơn để tìm hiểu xem đâu là những đặc điểm sản phẩm mà khách hàng sẵn sàng chi trả. Khi lên kế hoạch, đội dự án vẫn đinh ninh rằng một trong những đặc điểm tuyệt vời nhất của sản phẩm là cho phép người mua tìm hiểu xem liệu có bạn bè nào của họ trên Facebook từng mua hàng của các công ty có bán sản phẩm/dịch vụ mà họ quan tâm hay không. Đội dự án cho rằng đặc điểm này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng niềm tin. Họ rất muốn xây dựng đặc điểm này và không tiếc lời ca ngợi nó là đặc điểm số 1. Dĩ nhiên, người tiêu dùng hẳn sẽ sẵn sàng bỏ tiền ra để mua đặc điểm đó và tất cả các đặc điểm khác (tổng cộng là 25), phải vậy không?

Nhưng khi thực sự bắt tay vào xác minh điều này, họ mới sửng sốt khi biết rằng khách hàng chỉ sẵn sàng chi trả cho 10 trong tổng số 25 đặc điểm đã nêu. (Xem Hình 4.2.) Trong số 10 đặc điểm này, đặc điểm liên quan đến Facebook chỉ xếp thứ 7 xét về thiện chí chi trả. Đối với khách hàng, tính năng Facebook là một đặc điểm thuộc loại có thì tốt, chứ không phải là yếu tố bắt buộc phải có. Khách hàng vốn đã quen dựa vào những thông tin đánh giá của bên thứ ba (xuất hiện phổ biến ở nhiều trang web khác trên Internet), nên họ không quá quan tâm đến việc tham khảo đánh giá của bạn bè mình trên Facebook.

Vị CEO yêu cầu đội R&D tập trung vào 10 đặc điểm mà khách hàng đề cao. 15 đặc điểm còn lại thì sao? Hãy quên chúng đi.

Như vậy, việc tìm hiểu WTP đã giúp công ty này lên danh sách thứ

tự ưu tiên những việc cần làm. Một điều quan trọng không kém là nó giúp họ biết được đâu là những đặc điểm mà khách hàng hoàn toàn không cần đến. Thứ tự 10 đặc điểm đáng mong ước nhất giúp đội ngũ R&D và đổi mới sáng tạo xác định trình tự ưu tiên – đặc điểm nào nên phát triển đầu tiên, thứ hai, thứ ba... Nói theo ngôn ngữ của ngành phát triển phần mềm thì nó giúp đội dự án xây dựng lộ trình sản phẩm. Quan trọng hơn, nhờ chỉ tập trung vào những đặc điểm quan trọng nhất, đội dự án có thể xây dựng được một trải nghiệm sản phẩm tốt hơn cho khách hàng.


Đặc điểm
WTP tính theo giá trị đô-la
Giao hàng miễn phí
Trao đổi trực tiếp với người bán qua tính năng trò chuyện trực tuyến
Hỗ trợ khách hàng 24/24
Dễ tiếp cận các khuyến mãi đặc biệt
Bảo đảm về giá cả
Chia sẻ thành viên
Hiển thị mối liên kết từ Facebook
Có thể thực hiện cuộc gọi video với người bán
Giảm giá 10 đô-la cho lần mua đầu tiên
Gửi tin nhắn cho bạn bè

Hình 4.2 Thiện chí chi trả cho các đặc điểm sản phẩm

Tìm hiểu WTP đã giúp công ty trên tránh được việc tạo ra một sản phẩm bị sốc đặc điểm.

Đa phần các công ty không thực hiện bước chuẩn bị này khi phát triển sản phẩm/dịch vụ mới. Theo một khảo sát được thực hiện năm 2014 với 1.600 công ty ở hơn 40 quốc gia (bao gồm nhiều lĩnh vực từ B2B tới B2C), 80% các công ty chờ cho đến phút cuối, trước khi tung sản phẩm ra thị trường mới xác định giá thành sản phẩm.[6] Trong số 80% này, đại đa số thậm chí còn không hề bàn đến WTP. Đối với những công ty có nhắc đến WTP, việc khảo sát chỉ diễn ra sau khi sản phẩm đã thành hình, nhưng thời điểm ấy đã là quá trễ.

Tất cả các công ty này đều hoạt động dựa trên niềm hy vọng rằng khách hàng sẽ sẵn sàng bỏ tiền ra mua sản phẩm và dịch vụ của họ, nhưng trên thực tế, họ không biết gì cả. Không có gì ngạc nhiên khi cũng chính khảo sát trên đã lý giải vì sao 72% sản phẩm mới thất bại và không đạt được các mục tiêu về doanh số hoặc lợi

nhuận.

Ngược lại, các công ty thành công thực hiện khảo sát WTP này sớm hơn và dựa vào đó để xây dựng nên sản phẩm, từ đó kiến tạo số phận cho chính mình.

Các thông tin cần khai thác khi thực hiện khảo sát sớm về định giá

Như vậy, tìm hiểu sớm về giá là một bước quan trọng. Nhưng cụ thể thì khảo sát này nhằm mục đích tìm kiếm những thông tin gì?

Trước hết, hãy tìm hiểu WTP tổng thể của khách hàng đối với sản phẩm của bạn – tức là khoảng giá mà họ cho là hợp lý (nếu như họ sẵn sàng chi trả). Tiếp đến, bạn phải đặt ra cho mình câu hỏi rằng liệu khoảng giá đó có phù hợp với công ty mình hay không. Nếu không, bạn không thể tạo ra một sản phẩm mà thị trường có thể chấp nhận với mức giá có thể mang lại lợi nhuận cho bạn.

Thứ hai, bạn phải tìm hiểu xem khách hàng đánh giá về giá trị của từng đặc điểm ở sản phẩm như thế nào, và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để sở hữu giá trị đó. Trong bước này, bạn hãy đào sâu thêm để xác định chính xác những đặc điểm mà khách hàng đề cao nhất và sẵn sàng trả tiền cho chúng nhất. Bước này sẽ giúp bạn vạch ra được lộ trình sản phẩm – tức là trình tự về các đặc điểm cần xây dựng trước tiên, thứ hai, thứ ba... Ngoài ra, nó cũng giúp đội ngũ thực hiện dự án tập trung vào những đặc điểm thu hút được nhiều sự quan tâm nhất nhằm tránh cái bẫy sốc đặc điểm.

Một công ty Internet đã rút ra được bài học xương máu – sau khi họ đưa một sản phẩm mới ra thị trường. Công ty này cung cấp trang web và làm dịch vụ đăng ký tên miền cho các công ty nhỏ. Họ ra mắt một sản phẩm mới nhưng suốt một năm trời vẫn chưa đạt được đủ định mức doanh thu. Sau khi tìm hiểu, chúng tôi kết luận rằng sản phẩm này bị sốc đặc điểm: Nó có 27 tính năng, trong đó có nhiều tính năng mà các doanh nghiệp nhỏ không hề quan tâm. Chúng tôi đề xuất họ giảm bớt số lượng các tính năng xuống còn 8, sau đó tăng giá. Giải pháp này mang lại thành công vượt xa sức tưởng tượng của họ, cả tỷ lệ khách mua lẫn doanh số đều tăng hơn 25%.

Chuyện này nghe có vẻ khó tin: Ít đặc điểm hơn mà lại tạo ra nhiều nhu cầu hơn ư? Trong trường hợp này, đúng là như vậy. Nhồi nhét quá nhiều đặc điểm vào sản phẩm sẽ giết chết nhu cầu vì nó khiến những đặc điểm thực sự quan trọng trở nên mờ nhạt.

Công ty này đã tạo ra một sản phẩm mà nhiều khách hàng cho là quá dư thừa, do đó làm giảm thiện chí chi trả của họ. Và giờ thì công ty này ước rằng, giá mà họ biết điều đó từ trước khi ra mắt sản phẩm, họ hẳn đã tránh được một năm dã tràng xe cát.

Chúng tôi đã gặp kịch bản này vô số lần: Một công ty đoán mò về giá trị của sản phẩm trong mắt khách hàng và thiện chí chi trả của họ. Đừng có há miệng chờ sung; hãy bỏ công tìm hiểu! Lẽ ra Amazon đã có thể phát hiện được khách hàng liệu có đánh giá cao tính năng xem 3D trong Fire Phone hay không. Hãy xác minh giá trị của đặc điểm và tìm hiểu thiện chí chi trả của khách hàng, như vậy bạn sẽ xây dựng được những sản phẩm thành công.

Những kiến giải, lời khuyên và mẹo hay bỏ túi

Đọc đến đây, có lẽ bạn đã hiểu vì sao cần phải trao đổi về ý tưởng sản phẩm mới với khách hàng, và hỏi xem họ muốn bỏ ra bao nhiêu tiền để mua nó, từ giai đoạn sơ khai trong quá trình phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, giống như hầu hết các khách hàng của chúng tôi, có lẽ bạn cũng có phần lo lắng về việc trao đổi chuyện giá cả với khách hàng khi chưa có sản phẩm trên tay. Sao có thể bàn chuyện đó sớm như vậy chứ?

Cách đơn giản nhất là đặt câu hỏi trực tiếp về giá trị của sản phẩm và giá trị của các đặc điểm trong sản phẩm, chẳng hạn:

“Theo bạn mức giá chấp nhận được là bao nhiêu?”

“Bạn nghĩ mức giá bao nhiêu là đắt?”

“Bạn nghĩ mức giá nào đắt đến nỗi không ai mua?”

“Bạn có sẵn sàng mua sản phẩm này ở mức giá XYZ không?”

Với mỗi câu hỏi, hãy đặt thêm một câu hỏi quyền năng nhất: “Vì sao?”

Những thông tin mà khách hàng chia sẻ với bạn sẽ là vô giá.

Đặt câu hỏi trực tiếp là phương pháp hữu hiệu để có thể ước lượng khoảng giá. Quan trọng hơn, đây là cách giúp bạn nhanh chóng tìm hiểu xem liệu khách hàng có đề cao sản phẩm của mình không, và có sẵn sàng trả tiền mua sản phẩm đó không – tất cả những điều này phải được thực hiện trước khi bạn rót cả núi tiền vào phát triển sản phẩm.

Có nhiều phương pháp xác định giá phức tạp hơn, chẳng hạn mô phỏng kịch bản mua sắm và yêu cầu khách hàng đưa ra lựa chọn. Ví dụ, bạn đưa ra một dãy sản phẩm với các điểm giá và kết hợp đặc điểm khác nhau, sau đó hỏi khách hàng muốn chọn sản phẩm nào (bao gồm cả phương án không chọn gì cả). Một lần nữa, hãy đặt câu hỏi "Vì sao?" Sau đó, hãy thay đổi kịch bản (chẳng hạn, thay đổi điểm giá và cách kết hợp các đặc điểm sản phẩm) và yêu cầu họ lựa chọn một lần nữa.

Với kỹ thuật này, bạn sẽ tiếp cận được các mô hình tư duy và các nguyên tắc mà khách hàng sử dụng để đưa ra các phương án lựa chọn. Nhờ vậy, bạn sẽ nắm được khía cạnh nào của sản phẩm mang lại giá trị cao nhất và khách hàng sẵn sàng trả bao nhiêu cho chúng.

Hình 4.3 trình bày chi tiết năm phương pháp hiệu quả nhất mà chúng tôi cho là nên sử dụng khi nói chuyện với các khách hàng tiềm năng. Các cuộc trao đổi này thường diễn ra dưới ba hình thức: trao đổi một-một, thảo luận nhóm, hoặc khảo sát định lượng quy mô lớn.

Chúng tôi đã thực hiện hàng nghìn cuộc trao đổi như vậy với các khách hàng của mình trong suốt 30 năm qua. Dưới đây là 10 kiến giải quan trọng nhất mà chúng tôi đã rút ra được:

Đừng quên khai thác nguồn kiến thức nội bộ: Trước khi trao đổi với khách hàng, hãy tập hợp một nhóm chuyên gia liên chức năng (đến từ các phòng ban phụ trách sản phẩm, kinh doanh, marketing, tài chính và kỹ thuật) và tổ chức một cuộc trao đổi để thu thập ý kiến đánh giá của họ. Đây sẽ là một bài kiểm tra thử nghiệm trước khi chính thức triển khai trên thực tế. Hãy gửi bảng câu hỏi trước khi cuộc trao đổi diễn ra và yêu cầu những người tham dự phải trả lời trước khi cuộc trao đổi bắt đầu (để tránh việc những hành vi và ý kiến khác nhau làm ảnh hưởng đến câu trả lời của người tham dự khi họ gặp mặt nhau trực tiếp tại địa điểm tổ chức cuộc trao đổi). Sau đó, hãy thảo luận trên tinh thần khách quan về lý do mọi người đưa ra những câu trả lời như vậy.

Xác định những cuộc trao đổi với khách hàng là "cuộc trao đổi về giá trị": Đừng nói rằng nội dung của cuộc trao đổi xoay quanh vấn đề "định giá" hay "thiện chí chi trả". Thay vào đó, hãy giới thiệu theo hướng: "Chúng tôi muốn chia sẻ với bạn về những ý tưởng đổi mới sáng tạo mới nhất của mình và muốn hỏi bạn xem chúng tôi có thể làm gì để tiếp tục mang lại giá trị cho bạn." Hành động này đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng tư tưởng đúng

đắn cho khách hàng. Hãy bắt đầu bằng cách hỏi khách hàng về những vấn đề mà họ gặp phải, sau đó giới thiệu về các đặc điểm của sản phẩm cùng với giá trị mà chúng sẽ mang lại. Đặt ra những câu hỏi như: "Bạn có đánh giá cao những sản phẩm/đặc điểm này không?" và nhớ hỏi thêm lý do vì sao họ lại đưa ra câu trả lời đó. Tiếp đến, chuyển sang những câu hỏi như: "Theo bạn, mức giá nào là chấp nhận được?" Việc chuyển nội dung trao đổi từ giá trị sang giá cả sẽ dễ dàng giúp bạn xác định WTP của khách hàng. Nếu sản phẩm của bạn là một ý tưởng hoàn toàn mới mẻ và không thể trình bày về giá trị của nó cho khách hàng, thì họ sẽ không thực sự đưa ra phương án trả lời xác đáng cho những câu hỏi về WTP của bạn. Do đó, bạn cần phải tập trung nói về giá trị với khách hàng trước khi hỏi họ chuyện giá cả.

Những kiến giải giá trị đến từ những câu hỏi đơn giản: Các câu hỏi trực diện và trực tiếp thường mang lại những kiến giải quan trọng. Thông thường, chúng tôi nhận thấy rằng khách hàng sẽ trả mức giá chấp nhận được (xem Hình 4.3) và yêu thích sản phẩm. Họ có thể trả mức giá đắt, nhưng sẽ không thực sự hào hứng với sản phẩm. Có thể họ ở trạng thái trung lập – không ghét cũng không yêu thích sản phẩm của bạn.

25% số câu hỏi được sử dụng nên là câu hỏi "Vì sao": Nghe thì đơn giản, nhưng câu hỏi "vì sao" thực chất là câu hỏi quyền năng nhất. Nếu có người nói: "Tôi sẽ trả 20 đô-la," hãy hỏi họ: "Vì sao anh lại trả giá đó?" Nếu có người nói: "Tôi không thấy đặc điểm X có giá trị và tôi sẽ không trả tiền cho nó đâu," hãy hỏi: "Vì sao lại như vậy, và tôi cần phải làm gì để sản phẩm trở nên có giá trị hơn?" Nhờ câu hỏi này, bạn có thể nhận được những lời khuyên về phương hướng cải thiện sản phẩm của mình. Đặt câu hỏi tại sao cũng giúp bạn tạo dựng nên một nền văn hóa luôn khao khát thông tin.

Hình 4.3 Năm phương pháp hữu hiệu giúp bạn trao đổi về thiện chí chi trả của khách hàng (từ dễ nhất đến phức tạp nhất)

Phương pháp	Mô tả	Trường hợp sử dụng
1. Đặt câu hỏi trực tiếp về WTP	Trước tiên, hãy đặt câu hỏi: "Theo bạn, mức giá chấp nhận được là bao nhiêu?" Sau đó hỏi: "Theo bạn mức giá bao nhiêu là mức giá đắt?" Cuối cùng hỏi: "Mức giá nào đắt đến mức không ai mua?"	Đây là cách dễ nhất để tìm hiểu xem liệu khách hàng có thiện chí chi trả đối với ý tưởng sản phẩm mới không. Phương pháp này rất hữu hiệu trong giai đoạn đầu của quá trình đổi mới sáng tạo. Nếu hỏi đủ số lượng người cần thiết, bạn có thể xác định được khoảng giá mà mặt bằng chung thị trường có thể chấp nhận. Hơn nữa, nó sẽ giúp bạn nhanh chóng nhận ra rằng liệu mình có bị lạc hướng không (đặc biệt là khi thiện chí chi trả của thị trường thấp hơn nhiều so với kỳ vọng của bạn). Ngoài ra: Bạn cũng có thể thực hiện một cuộc khảo sát quy mô lớn với câu hỏi này và lập ra một đồ thị tương tự như đồ thị trong Hình 4.1. Hãy tìm hiểu xem điểm giá nào khiến khách hàng không còn cân nhắc đến chuyện mua sản phẩm nữa.
2. Các câu hỏi về khả năng mua	Hãy trình bày về ý tưởng sản phẩm mới, giải thích về giá trị và các lợi ích mà sản phẩm mang lại, bổ sung thông tin về giá thành sản phẩm, rồi hỏi: "Trên thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1 có nghĩa là 'Tôi sẽ không bao giờ mua sản phẩm này' và 5 là 'Chắc chắn tôi sẽ mua sản phẩm này,' bạn đánh giá sản phẩm này ở mức điểm mấy?" Nếu câu trả lời là 4 hoặc 5, hãy dừng lại. Nếu câu trả lời từ điểm 3 trở xuống,	Đây là cách dễ nhất để xác định xem liệu khách hàng có thực sự mua sản phẩm của bạn khi nó xuất hiện trên thị trường không. Thông thường, xét theo các tiêu chuẩn của chúng tôi, nếu một người cho mức điểm 5, xác suất họ mua sản phẩm trên thực tế sẽ là khoảng 50%. Nếu cho 4 điểm, xác suất này giảm xuống còn 10 – 20%. Dĩ nhiên, các con số này có thể thay đổi theo ngành nghề, nhưng bạn
	hãy hạ bớt mức giá và hỏi lại. Hãy hỏi câu này vài lần để xem khách hàng có nâng cao điểm đánh giá không (nếu họ nâng cao điểm số khi bạn giảm giá, tức là sản phẩm của bạn đã trở nên hấp dẫn hơn; nếu họ không nâng cao điểm số, tức là vấn đề nằm ở sản phẩm/ý tưởng đổi mới và như vậy, việc điều chỉnh mức giá có lẽ sẽ không phát huy tác dụng).	có coi nó như là một nguyên tắc quan trọng không. Nếu đặt câu hỏi này cho một nhóm lớn, bạn sẽ nhanh chóng xác định được số lượng đơn vị sản phẩm mà mình có thể bán được trên thực tế. Việc này sẽ mang lại một tín hiệu hợp lý về tiềm năng thị trường trước khi bạn bắt tay vào xây dựng sản phẩm.
3. Các câu hỏi về thứ tự từ cao xuống thấp	Hãy bắt đầu với một nhóm đặc điểm cố định (ví dụ, 10 đặc điểm). Sau đó lập một nhóm con của các đặc điểm này (ví dụ, 6 đặc điểm) và yêu cầu khách hàng chỉ ra đặc điểm mà họ đánh giá cao nhất và thấp nhất. Sau đó, cho họ xem một nhóm con khác cũng của tập hợp các đặc điểm cố định ban đầu và lặp lại câu hỏi. Hãy lặp lại quá trình này vài lần (thường là 5-7 nhóm con) cho đến khi hết các kiểu kết hợp. Kỹ thuật này còn được gọi là MaxDiff.	Phương pháp này là cách nhanh nhất giúp xác định thứ tự ưu tiên tương đối của các đặc điểm và xác định ra đâu là đặc điểm hàng đầu (được đánh giá cao nhất), đặc điểm hoàn thiện và đặc điểm nên loại bỏ (được đánh giá thấp nhất). Chúng tôi sẽ trình bày kỹ hơn về các đặc điểm hàng đầu, đặc điểm hoàn thiện, và đặc điểm nên loại bỏ này ở Chương 6. Phương pháp này buộc khách hàng phải đưa ra sự đánh đổi, qua đó cho thấy những đặc điểm nào được họ đánh giá cao hoặc thấp. Logic đằng sau phương pháp này là khi được đưa cho một tập hợp các đặc điểm, người ta có thể dễ dàng xác định được các điểm thái cực (đặc điểm thích nhất và không thích nhất). Nhưng họ sẽ gặp khó khăn khi xác định nhóm ở giữa. Do đó, bằng cách thay đổi các nhóm con và lặp lại câu hỏi về thứ tự giá trị từ cao xuống thấp, bạn sẽ buộc họ phải đưa ra những sự đánh đổi phù hợp. Việc này giúp bạn xác định được trình tự ưu tiên tương đối của một tập hợp các đặc điểm trong sản phẩm.
4. Các câu hỏi yêu cầu khách hàng tự đưa ra sản phẩm lý tưởng	Trước khi sử dụng phương pháp này, bạn phải nắm được sơ bộ WTP của khách hàng và nhận định của họ về từng đặc điểm sản phẩm (dựa trên ba phương pháp trước). Tiếp đến, hãy đưa khách hàng danh sách các đặc điểm và yêu cầu họ tự xây dựng "sản phẩm lý tưởng" của mình bằng cách lựa chọn những đặc điểm mà họ đề cao nhất. Điểm đánh đổi ở đây là khi họ bổ sung thêm đặc điểm, tổng giá thành sản phẩm cũng gia tăng. Hãy tìm hiểu xem họ dừng lại ở đâu (dựa trên mức giá mà họ chọn và các kỳ vọng về giá trị sản phẩm).	Hãy sử dụng phương pháp này để xác định xem đâu là sự kết hợp lý tưởng đối với từng khách hàng (với sự kết hợp giữa đặc điểm sản phẩm và giá thành). Ngoài ra: Bạn cũng có thể thực hiện bài khảo sát đối với các phân khúc khách hàng và các gói/phương án kết hợp sản phẩm. Cụ thể, nếu hình dung về sản phẩm lý tưởng của khách hàng có sự đa dạng về các đặc điểm mong muốn, đừng thiết kế một sản phẩm dành cho tất cả mọi người mà hãy phân khúc cơ sở khách hàng của bạn. Ít nhất, nhà biệt được một sản phẩm lý tưởng cần có bao nhiêu đặc điểm, bạn có thể sử dụng thông tin này để tránh mắc phải bẫy sốc đặc điểm.
5. Mô phỏng tình huống mua hàng	Đây là phương pháp phức tạp nhất. (Thi thoảng được gọi là phân tích kết hợp.) Bạn đưa ra một sản phẩm với một số đặc điểm và mức giá nhất định, sau đó hỏi khách hàng xem họ có mua nó không. Tiếp đến, bạn thay đổi các đặc điểm và mức giá rồi đặt lại câu hỏi trên. Thông thường, bạn hãy cho khách hàng xem 5-8 sự kết hợp khác nhau để xem họ phản ứng như thế nào. Đây là phương pháp gần giống nhất với một tình huống mua sắm thực sự. Khi thay đổi các đặc điểm và mức giá một cách có hệ thống, bạn có thể ước định được giá trị của các đặc điểm và WTP cho từng đặc điểm.	Đây là phương pháp hữu hiệu nếu bạn cần xác định chính xác hơn về thiện chí chi trả cho sản phẩm và các đặc điểm của sản phẩm. Điều kiện tiên quyết để sử dụng phương pháp này là bạn phải xác định được một tập hợp đặc điểm và nắm tương đối rõ về WTP. (Hãy thử một vài phương pháp đã nêu ở trên trước khi sử dụng phương pháp này.) Dựa trên kết quả đầu ra, bạn có thể xây dựng một mô hình dựa trên thị trường để xác định khả năng mua đối với từng phương án kết hợp giữa đặc điểm và giá thành. Phương pháp này đặc biệt hữu ích trong việc lập mô hình kịch bản phức tạp.

Hãy xáo trộn mọi thứ lên: Đừng lúc nào cũng dựa vào một kịch bản chuẩn mực. Thi thoảng, hãy để cuộc trao đổi thoát ra khỏi khuôn mẫu và để nó diễn ra tự nhiên, đặc biệt là đối với các ý tưởng đổi mới sáng tạo tiên tiến, như vậy bạn sẽ có được những phát hiện sâu sắc hơn. Nếu bám chặt vào một kịch bản đối thoại cho trước, có thể bạn sẽ chỉ biết được những gì mình đã biết (hoặc

tưởng là đã biết).

Hãy chủ động tham gia: Đừng chỉ giao cho đội ngũ phụ trách sản phẩm mới thực hiện các cuộc trao đổi về WTP. Đây là một thông tin hết sức quan trọng. Hãy yêu cầu các nhân sự chủ chốt (từ các phòng ban chức năng khác nhau như sản phẩm, kinh doanh và marketing) cùng tham dự thảo luận và thực hiện các cuộc phỏng vấn để họ có thể trực tiếp lắng nghe ý kiến của khách hàng. Đưa đội ngũ liên chức năng này tham gia càng sớm, khả năng khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo của bạn càng tăng. (Chúng tôi sẽ trình bày kỹ hơn về vấn đề này ở Chương 14.)

Tránh "bẫy trung bình": Khi phân tích các câu trả lời cho câu hỏi về WTP, hãy nhìn vào dải phân bổ của các câu trả lời, đừng chỉ nhìn vào câu trả lời trung bình. Câu trả lời trung bình có thể dẫn đến sự hiểu nhầm. Chẳng hạn, với hai nhóm khách hàng, một nhóm nói họ sẵn sàng trả 20 đô-la và một nhóm sẵn sàng trả 100 đô-la, như vậy nếu tính mức giá trung bình mà họ sẽ trả, bạn sẽ thu về con số 60 đô-la. Nhưng con số này sẽ khiến bạn mất oan một số tiền ở nhóm sẵn sàng trả mức giá cao (100 đô-la), cũng như khiến sản phẩm của bạn trở nên ngoài tầm với đối với nhóm trả giá thấp (họ chỉ trả 20 đô-la). Trong trường hợp này, tốt hơn hết có lẽ là bạn nên xây dựng sản phẩm tới điểm giá 100 đô-la, hoặc tốt hơn, tạo ra hai phiên bản sản phẩm, một phiên bản có giá 20 đô-la (với các đặc điểm hoặc nguyên vật liệu khác), và một phiên bản có giá 100 đô-la. Dù làm theo cách nào, bạn cũng phải nhìn vào dải phân bổ các câu trả lời để rút ra được kiến giải đúng đắn, chứ không chỉ đơn thuần là nhìn vào giá trị trung bình.

Đừng chỉ dựa vào các con số định lượng: Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn muốn xây dựng một sản phẩm thực sự đổi mới. Bạn cần phải có những cuộc trao đổi định tính (những cuộc phỏng vấn một-một hoặc thảo luận nhóm) trước khi tiến hành khảo sát định lượng. Nếu nói chuyện với khách hàng trước thông qua các phương pháp định tính, bạn sẽ có cơ sở để thực hiện một cuộc khảo sát định lượng tốt hơn, đồng thời bạn cũng biết đâu là những thông tin cần kiểm chứng trong khảo sát định lượng.

Sử dụng ngôn ngữ chính xác: Hai câu hỏi "Bạn có mua sản phẩm này không?" và "Bạn có mua sản phẩm này với giá 20 đô-la không?" hoàn toàn khác nhau. Hãy đảm bảo rằng khách hàng trả lời đúng câu hỏi bạn cần hỏi.

Đầu vào kém thì đầu ra kém: Khi sử dụng các phương pháp phức tạp ở Hình 4.3, hãy đặt câu hỏi thật đơn giản. Hãy sử dụng kiến

thức về kinh doanh và tư duy để tách bạch những biến số quan trọng nhất cần kiểm tra. Nhiều công ty coi đây thuần túy là hoạt động nghiên cứu thị trường. Nhưng quan điểm này sẽ dẫn đến tình trạng đặt ra quá nhiều câu hỏi hoặc khiến cho các câu hỏi trở nên vô cùng phức tạp. Khi bị rối trí, khách hàng sẽ đưa ra những câu trả lời thiếu nhất quán và không hợp lý.

Với năm phương pháp thực hiện cuộc trao đổi về WTP với khách hàng và 10 kinh nghiệm thực hiện các phương pháp này như chúng tôi vừa mô tả ở trên, hẳn là bạn đã sẵn sàng để kiểm tra độ khả thi thị trường cho sản phẩm của mình rồi đấy.

Tóm tắt

Khía cạnh quan trọng nhất khi thực hiện quá trình đổi mới sáng tạo lấy giá cả làm trọng tâm để thiết kế sản phẩm là tìm hiểu càng sớm càng tốt xem khách hàng có đề cao ý tưởng đổi mới không và có sẵn sàng bỏ tiền ra để mua nó hay không. Bạn chỉ có thể xác định được WTP của khách hàng bằng cách thực sự hỏi họ – chứ không phải là ngồi hình dung xem họ sẽ nói gì.

Trong giai đoạn này có hai trường thông tin quan trọng: WTP tổng thể của khách hàng đối với sản phẩm (khoảng giá mà họ cho là hợp lý) và WTP cụ thể của họ cho từng đặc điểm của sản phẩm (như vậy bạn sẽ biết đặc điểm nào là quan trọng nhất và đặc điểm nào không hề có giá trị).

Năm dạng câu hỏi nghiên cứu sẽ giúp bạn có được các câu trả lời trên: hỏi trực tiếp, hỏi về khả năng mua, hỏi về trình tự từ cao nhất đến thấp nhất, hỏi về sản phẩm lý tưởng và mô phỏng tình huống mua sắm. Cách thực hiện hiệu quả nhất các cuộc trao đổi này là: hãy gọi đó là "cuộc trao đổi về giá trị" (không phải trao đổi về giá cả), rút ra những kiến giải quan trọng từ những câu hỏi đơn giản nhất, kết hợp các câu hỏi soạn trước với các câu hỏi tự do và không thuần túy dựa vào các dữ liệu định lượng.

Các câu hỏi CEO cần đặt ra

Đội phát triển sản phẩm đã trao đổi nghiêm túc với khách hàng về vấn đề định giá sản phẩm từ những giai đoạn sớm trong quá trình phát triển sản phẩm mới chưa? Nếu chưa thì tại sao?

Chúng ta đang có những dữ liệu nào để chứng minh rằng có thị trường khả thi tiềm năng và khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua sản phẩm mới của chúng ta?

Chúng ta có biết khoảng WTP của thị trường cho ý tưởng sản phẩm này không? Chúng ta có biết thị trường coi khoảng giá nào là chấp nhận được không? Khoảng giá nào bị cho là đắt? Chúng ta đã làm gì để biết được những thông tin này?

Chúng ta có biết khách hàng thực sự đề cao và sẵn sàng chi trả cho những đặc điểm nào không, cũng như những đặc điểm nào họ không đề cao và không muốn bỏ tiền ra cho chúng? Chúng ta đã loại bỏ hoặc bổ sung các đặc điểm dựa trên các thông tin này chưa? Nếu chưa thì vì sao?

Đâu là những đặc điểm khác biệt của sản phẩm so với các đặc điểm của sản phẩm cạnh tranh? Khách hàng đánh giá những đặc điểm của chúng ta ra sao so với đặc điểm của đối thủ?

Chương 5

Đừng mặc định lựa chọn giải pháp Một-cho-tất-cả

Dù bạn có thích nghe điều này hay không, thì mỗi khách hàng mỗi khác

Ở chương trước, chúng tôi đã giải thích vì sao cần phải thực hiện cuộc trao đổi về giá trị và thiện chí chi trả (WTP) của khách hàng từ sớm. Nhưng không phải mọi khách hàng đều đưa ra mức WTP như nhau. Chúng tôi chưa gặp một thị trường nào mà ở đó các nhu cầu của khách hàng là đồng nhất. Tuy vậy, các công ty lại liên tục thiết kế ra những sản phẩm dành cho khách hàng "trung bình".

Thực tế ở đây là khách hàng mỗi người mỗi khác – dù bạn có thích nghe điều này hay không. Họ có những nhu cầu rất khác nhau, khả năng chi trả khác nhau, và đánh giá của họ về các lợi ích chính của sản phẩm cũng vô cùng đa dạng. Cách duy nhất để đối phó với điều này là thực hiện phân khúc khách hàng.

Phân khúc khách hàng là khái niệm được nhắc đến nhiều nhất, nhưng cũng bị sử dụng sai cách nhiều nhất trong thiết kế sản phẩm. Vì sao? Chúng ta hãy thử lý giải bằng một trò chơi giả tưởng như sau.

Giả sử có một người với các đặc điểm như thế này: quốc tịch Anh, nổi tiếng, giàu có, 67 tuổi, đã lập gia đình, có hai con và sống trong một tòa lâu đài. Dĩ nhiên, chắc bạn biết chúng ta đang nói đến ai rồi phải không? Chúng tôi cá rằng 90% trong số các bạn đoán rằng đó là Thái tử Charles. Bạn đoán đúng rồi đấy, nhưng thực ra mô tả trên cũng đúng với Ozzy Osbourne. Đó là người mà tất cả những ai hâm mộ nhạc rock thuộc thế hệ Baby Boomer[3] đều

biết vì ông ấy là thành viên của ban nhạc heavy metal Black Sabbath hồi đầu thập niên 1970, và còn là ngôi sao của chương trình truyền hình thực tế The Osbournes đình đám đầu những năm 2000. Mặc dù chân dung khách hàng của Thái tử Charles và Ozzy là tương tự nhau xét về một số đặc điểm, song nhu cầu và thị hiếu của họ chắc chắn là khác nhau.

[3] Thế hệ Baby Boomer: Chỉ những người sinh trong giai đoạn từ năm 1946-1964. (ND)

Chúng tôi sẽ phỏng đoán rằng hai người này không ăn mặc giống nhau hoặc không lái những chiếc xe giống nhau. Gu âm nhạc của họ có lẽ cũng rất khác nhau. Tuy nhiên, nếu bạn từng thực hiện phân khúc thiết kế sản phẩm dựa trên các biến số nhân khẩu học – tức là các thông số về độ tuổi, giới tính, tình trạng hôn nhân... – có lẽ bạn sẽ đưa cả Thái tử Charles và Ozzy vào chung một phân khúc. Kết quả là, hãy thử hình dung xem, bạn sẽ thiết kế ra những sản phẩm hệt như nhau dành cho họ.

Hầu hết các công ty đều nói với chúng tôi rằng họ có chiến lược phân khúc. Nhưng họ gần như không sử dụng chiến lược đó làm định hướng cho quá trình phát triển sản phẩm. Nếu có, nhìn chung họ cũng phân khúc khách hàng sai cách. Có lẽ bạn cũng biết, có nhiều cách phân khúc hữu ích cho việc điều chỉnh thông điệp bán hàng và marketing, chẳng hạn phân khúc theo tính cách, hành vi, thái độ, thông tin nhân khẩu học... Nhưng đối với đổi mới sáng tạo thì chỉ có một cách phân khúc đúng đắn duy nhất: phân khúc theo nhu cầu của khách hàng, giá trị và thiện chí chi trả của họ đối với sản phẩm/dịch vụ cung cấp giá trị đó.

Công ty nào không hiểu được điều này sẽ đưa cả hai nhóm người khác nhau như Thái tử Charles và Ozzy Osbourne vào chung một phân khúc. Công ty nào hiểu đúng được điều này sẽ tạo ra những sản phẩm mà khách hàng sẵn sàng bỏ tiền mua.

Câu chuyện về việc phân khúc khách hàng của một công ty sản xuất giấy

Một hãng sản xuất giấy đã vận dụng lối tiếp cận này khi phát triển một đề xuất sản phẩm (bao gồm sản phẩm và dịch vụ đi kèm) cho các khách hàng ở thị trường Bắc Mỹ. Công ty này sản xuất nguyên liệu đóng gói và cạnh tranh với một số công ty sản xuất giấy khác trong một thị trường đa dạng khách hàng, từ các cửa hàng nhỏ lẻ cho đến các tập đoàn toàn cầu khổng lồ.

Theo truyền thống, công ty này thực hiện phân khúc dựa trên quy mô của khách hàng – theo các tiêu chí công ty nhỏ, vừa và lớn. Nhưng một số phòng ban chức năng, trong đó có bộ phận kinh doanh và dịch vụ khách hàng, lâu nay vẫn chỉ ra rằng cách phân khúc này không khả thi. Chẳng hạn, một số khách hàng lớn chỉ cần những đặc điểm sản phẩm cơ bản nhất, do đó sẵn sàng chi trả ở mức giá thấp hơn, trong khi các khách hàng khác lại cần đến những gói đề xuất sản phẩm với đầy đủ các đặc điểm. Khó khăn hơn nữa, nhiều khách hàng thuộc nhóm các công ty quy mô nhỏ và vừa lại đề cao những đặc điểm như dịch vụ hỗ trợ vốn chỉ dành cho khách hàng lớn. Ngoài ra, nhiều khách hàng thuộc mọi nhóm quy mô đều than phiền rằng tốc độ giao hàng của công ty này quá chậm chạp và cần phải cải thiện để có thể giao hàng "tức thời". Một số khách hàng khác, do có nhà kho rộng để trữ nhiều giấy, không quan tâm tới việc giao hàng tức thời, bởi khi cần họ chỉ việc đến nhà kho lấy.

Vì vậy, khi cân nhắc chuyện thiết kế gói đề nghị sản phẩm kèm dịch vụ mới, công ty sản xuất giấy này nhận ra rằng họ sẽ thất bại nếu vẫn tiếp tục phân khúc như hiện tại.

Vậy là họ quay lại giai đoạn lập kế hoạch. Họ cần phải xác định đúng phân khúc. Để làm điều này, họ tiến hành khảo sát đối với khoảng 200 khách hàng. (Họ sử dụng các phương pháp mà chúng tôi đã mô tả ở Hình 4.3 trong Chương 4, bao gồm phân tích về trình tự ưu tiên các đặc điểm từ thấp đến cao, và mô phỏng quá trình mua/phân tích kết hợp.) Mục đích chính của khâu thẩm định ý tưởng này là nhằm trả lời cho hai câu hỏi: Những đặc điểm và dịch vụ nào thực sự quan trọng nhất đối với khách hàng, và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để mua chúng?

Hình 5.1 trình bày kết quả của nghiên cứu này.

Nghiên cứu chỉ ra rằng nhìn chung, xét từ góc độ khách hàng, giá cả là khía cạnh quan trọng nhất trong gói đề nghị sản phẩm của công ty giấy. Dịch vụ kỹ thuật là yếu tố ít quan trọng nhất. Tuy nhiên, công ty này không khỏi ngạc nhiên khi phát hiện khách hàng đề cao các chương trình dịch vụ giúp gia tăng hiệu suất hoạt động, đến nỗi họ sẵn sàng bỏ tiền ra để có được đặc điểm này. Trước khi thực hiện nghiên cứu, họ cho rằng đặc điểm này chỉ là một khoản phải chi, chứ không phải là một nguồn doanh thu.

Nhu cầu/ đặc điểm	Tất cả khách hàng	Các phân khúc			
		"Muốn sản phẩm tốt nhất" (30%)	"Muốn giao hàng tức thời" (40%)	"Chỉ muốn có sản phẩm" (10%)	"Chỉ quan tâm đến giá cả" (20%)
Giá cả	21	12	18	26	36
Các chương trình dịch vụ	15	19	15	8	14
Giao hàng kịp thời	15	14	19	10	13
Hiệu suất hoạt động của sản phẩm (người dùng cuối)	14	21	10	21	9
Chất lượng sản phẩm	13	17	10	18	10
Tốc độ giao hàng	13	8	18	10	11
Hỗ trợ kỹ thuật	9	9	10	7	7
* Quy mô phân khúc (giá trị)		Tầm quan trọng của nhu cầu/đặc điểm tính theo phần trăm			

Hình 5.1 Cách phân khúc mới của công ty sản xuất giấy

Nhưng phát hiện lớn nhất thu được từ nghiên cứu này là một điều hoàn toàn khác: Cách đánh giá giá trị ở các nhóm khách hàng tồn tại những điểm khác biệt lớn. Có thể phân khúc cơ sở khách hàng của công ty giấy trên theo bốn cách khác nhau, mỗi phân khúc lại có những nhu cầu khác biệt và có WTP riêng cho những đặc điểm đáp ứng các nhu cầu đó:

1. Phân khúc "chỉ muốn giá cả". Điều mà các khách hàng này quan tâm chủ yếu là làm sao để mua với giá thấp. Dịch vụ kỹ thuật và các điều khoản về giao hàng không quan trọng, họ không sẵn sàng trả tiền thêm để có những đặc điểm này. Về chất lượng, sản phẩm chỉ cần đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu của họ là được.

2. Phân khúc "muốn giao hàng kịp thời". Nhóm này chủ yếu quan tâm đến tốc độ giao hàng. Do khách hàng của họ thường yêu cầu đóng gói nhanh, nên phân khúc này trông chờ ở những nhà cung cấp có khả năng phản ứng nhanh, vì thế sẵn sàng trả tiền để được cung cấp sản phẩm nhanh chóng.

3. Phân khúc "chỉ muốn có sản phẩm". Phân khúc này đề cao hiệu suất hoạt động và chất lượng của sản phẩm hơn tất cả các đặc điểm khác. Dịch vụ, giao hàng và tốc độ đều ít quan trọng hơn.

4. Phân khúc "muốn sản phẩm tốt nhất". Đây là nhóm ít nhạy cảm về giá cả nhất và đề cao các đặc điểm về chất lượng và dịch vụ. Họ có WTP cao, bởi bản thân khách hàng của họ cũng yêu cầu sản phẩm có chất lượng cao. Hơn nữa, độ tin cậy và tốc độ giao hàng kịp thời cũng quan trọng hơn giá cả.

Điều này cho thấy các dữ liệu về con số trung bình là vô ích và gây hiểu nhầm khi thực hiện phân khúc khách hàng. Đội ngũ kinh doanh đã nói đúng: Chỉ phân nhóm khách hàng theo quy mô sẽ không thể hiện được đâu là điều mà họ thực sự mong muốn từ công ty giấy và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để đáp ứng các nhu cầu đó. Trước khi phân khúc thị trường theo cách này, công ty trên không hiểu khách hàng thực sự có nhu cầu gì và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu để đáp ứng các nhu cầu đó. Nghiên cứu này đã làm đảo lộn những giả định trước đây. Thực ra, mỗi phân khúc trong bốn phân khúc mới đều hội đủ các công ty thuộc nhiều quy mô khác nhau.

Với cách phân khúc cơ sở khách hàng mới này, đội ngũ phát triển sản phẩm bắt tay vào làm việc. Họ nhìn ra những khả năng mới – với cả dịch vụ và sản phẩm – để đáp ứng nhu cầu của bốn phân khúc mới. Họ phát triển các giải pháp – sản phẩm kèm dịch vụ – cho từng phân khúc. Và trong quá trình thiết lập danh mục sản phẩm và dịch vụ cho từng phân khúc, các chuyên gia phát triển sản phẩm nắm rõ được mức giá mà họ có thể đưa ra. Họ biết khách hàng sẵn sàng chi trả bao nhiêu. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về vấn đề này ở Chương 6.

Những chiếc bẫy thường gặp trong quá trình phân khúc thị trường

Công ty giấy trên sử dụng kỹ thuật phân khúc thị trường để thiết kế sản phẩm mới dựa trên các dữ liệu về nhu cầu, giá trị và thiện chí chi trả của khách hàng. Đó có phải là cách mà bạn đang áp dụng không? Có lẽ là không. Hầu hết các công ty đều thực hiện phân khúc khách hàng, nhưng đa phần đều không hiệu quả vì ba chiếc bẫy sau đây:

Phân khúc quá muộn.

Nhiều công ty triển khai quy trình phát triển sản phẩm theo đường lối một sản phẩm áp dụng cho toàn bộ thị trường (one-size-fits-all) và chỉ dùng đến kỹ thuật phân khúc thị trường khi chuẩn bị thông điệp marketing và kinh doanh. Nhưng nếu không thiết kế các đề nghị sản phẩm phù hợp với nhu cầu của từng phân

khúc, họ có nguy cơ tạo ra những sản phẩm không được phân khúc nào quan tâm. Chẳng hạn, nếu có hai phân khúc khách hàng và bạn thiết kế đề nghị sản phẩm cho nhóm khách hàng "trung bình" – kết hợp cả hai phân khúc đó, rốt cuộc bạn sẽ tạo ra một sản phẩm mà không phân khúc nào thực sự hài lòng. Bạn có thể cố gắng khắc phục sai lầm thông qua việc phân khúc trong khâu marketing và kinh doanh – về cơ bản, bạn sẽ điều chỉnh thông điệp cho phù hợp với từng phân khúc. Nhưng đến lúc này thì mọi chuyện đã quá muộn rồi. Bạn vẫn chỉ có một sản phẩm để đáp ứng nhu cầu rất đa dạng, và đôi khi là không tương thích lẫn nhau, của các nhóm khách hàng khác nhau.

Chỉ thực hiện phân khúc dựa trên những đặc điểm dễ quan sát.

Hẳn bạn còn nhớ Thái tử Charles và Ozzy chứ? Nguyên tắc đơn giản trong thiết kế sản phẩm là hãy thực hiện phân khúc dựa trên nhu cầu, giá trị và WTP của khách hàng đối với các đặc điểm mà bạn đang muốn phát triển. Chỉ vậy thôi. Quy mô doanh thu (đối với các công ty hoạt động trên thị trường B2B), độ tuổi (đối với các phân khúc người tiêu dùng), dân tộc và các đặc điểm dễ quan sát khác thường không liên quan đến những yếu tố quan trọng nhất trong thiết kế sản phẩm.

Có quá nhiều kế hoạch phân khúc thị trường.

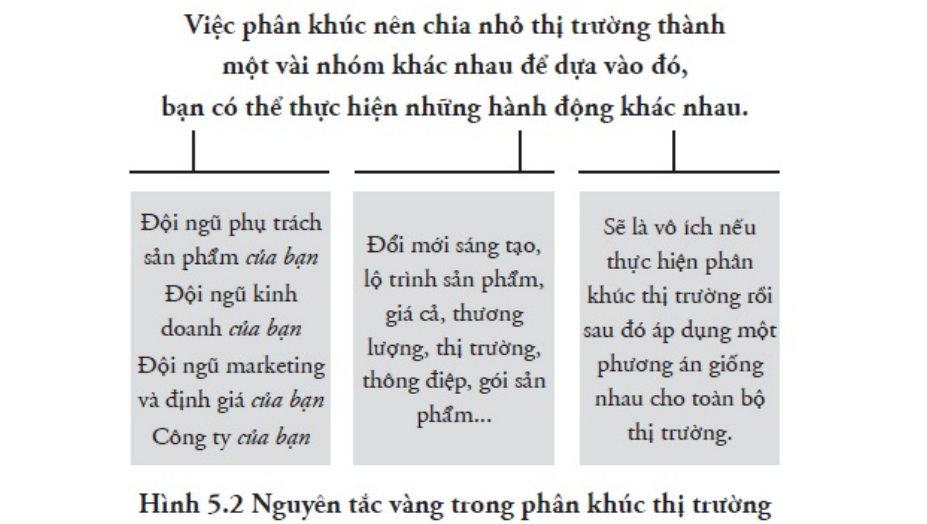
Nếu tách riêng khâu thiết kế sản phẩm và giao cho cấp quản lý vạch ra các phương pháp phân khúc khác nhau để tiếp thị, quảng bá và bán cũng sản phẩm đó, kết quả thu về sẽ là một mớ lộn xộn. Lý tưởng nhất, công ty bạn nên thống nhất sử dụng một kế hoạch phân khúc duy nhất cho tất cả các đơn vị chức năng trong tổ chức, như vậy các bạn sẽ có một cách tiếp cận thống nhất để phục vụ khách hàng. Trong trường hợp tệ nhất, bạn phải giảm bớt số lượng các kế hoạch phân khúc. Nếu có nhiều hơn ba kế hoạch, chắc chắn tổ chức của bạn sẽ gặp rắc rối.

Cách làm của các công ty thành công nhất hiện nay

Để có thể thực hiện một cách đúng đắn khâu phân khúc trong quá trình thiết kế sản phẩm mới, hãy ghi nhớ nguyên tắc vàng này: Bạn có thể thực hiện những hành động khác nhau. (Xem Hình 5.2.)

Nhà đổi mới thành công sẽ xây dựng đúng sản phẩm cho đúng phân khúc với mức giá đúng. Họ lấy phân khúc làm định hướng, bắt đầu với các giai đoạn R&D trong quá trình đổi mới sáng tạo.

Họ liên tục khai thác để tìm hiểu xem các nhu cầu, giá trị và WTP của khách hàng trên thị trường khác nhau ra sao, và họ có thể hành động khác đi như thế nào để định hình sản phẩm và các phiên bản của sản phẩm cho những phân khúc khác nhau. Nếu công ty chỉ có đủ năng lực để xây dựng một sản phẩm duy nhất (chẳng hạn với trường hợp của các công ty khởi nghiệp), thì họ sẽ thiết lập thứ tự ưu tiên và xây dựng sản phẩm cho phân khúc mang lại cơ hội lớn nhất (xét về quy mô hoặc tiềm năng doanh thu), đồng thời vạch ra kế hoạch để giới thiệu các sản phẩm phục vụ những phân khúc khác. Trong tất cả những cách thức vừa nêu, các công ty thành công bao giờ cũng tránh việc đưa ra một sản phẩm mới dùng cho toàn bộ thị trường.


Việc phân khúc nên chia nhỏ thị trường thành một vài nhóm khác nhau để dựa vào đó, bạn có thể thực hiện những hành động khác nhau.
Đội ngũ phụ trách sản phẩm *của bạn*
Đội ngũ kinh doanh *của bạn*
Đội ngũ marketing và định giá *của bạn*
Công ty *của bạn*
Đổi mới sáng tạo, lộ trình sản phẩm, giá cả, thương lượng, thị trường, thông điệp, gói sản phẩm...
Sẽ là vô ích nếu thực hiện phân khúc thị trường rồi sau đó áp dụng một phương án giống nhau cho toàn bộ thị trường.

Hình 5.2 Nguyên tắc vàng trong phân khúc thị trường

Một ví dụ điển hình ở đây là Garmin, nhà sản xuất các thiết bị định vị toàn cầu (GPS) giúp bạn xác định lộ trình, dù bạn là tài xế, vận động viên chơi golf, vận động viên điền kinh, người đi bộ đường trường, hay người đi xe đạp.

Người đi bộ đường trường muốn được an toàn, vì vậy họ cần thiết bị giúp họ xác định phương hướng khi ở ngoài thiên nhiên. Vận động viên điền kinh muốn nâng cao kết quả tập luyện của mình, nên họ cần phải theo dõi về quãng đường, thời gian và tốc độ. Người tài xế muốn có một thiết bị GPS để biết họ đang ở đâu. Vận động viên chơi golf muốn bao quát sân chơi với số lượng các cú đánh ở mức tối thiểu và lựa chọn loại gậy đánh bóng phù hợp (để tránh cát và nước). Họ cần một thiết bị cho biết khoảng cách giữa họ với gậy cờ (để lựa chọn loại gậy phù hợp) và nơi nào có bãi cát và nước.

Rất khó hình dung được một loại thiết bị nào (dù được thiết kế xuất sắc đến đâu) có thể đáp ứng các nhu cầu khác biệt như vậy của tất cả các phân khúc khách hàng của Garmin. Kết quả là, Garmin chế tạo ra nhiều thiết bị định vị khác nhau. Nếu chỉ tập trung phát triển một thiết bị GPS cầm tay hoặc đeo tay để phục vụ cho toàn bộ thị trường, Garmn có thể sẽ cho ra đời một sản phẩm bị sốc đặc điểm. Thay vào đó, công ty này sử dụng kỹ thuật phân khúc hợp lý để phát triển nhiều sản phẩm khác nhau. Đây là lối tiếp cận vấn đề rất xác đáng.

Chúng ta hãy cùng bàn đến trường hợp của Mettler Toledo, tập đoàn toàn cầu trị giá 2,5 tỉ đô-la chuyên về các thiết bị cân. Nhóm khách hàng công nghiệp của công ty này cần những loại cân có thể chống chịu được những biến động lớn về thời tiết và môi trường khắc nghiệt. Các phòng thí nghiệm lại yêu cầu phải có những loại cân có độ chính xác tuyệt đối. Các nhà bán lẻ cần những loại cân giá rẻ, có tính năng in giá và dễ sử dụng. Công nghệ sản xuất cân cơ bản vẫn giống nhau. Nhưng Mettler Toledo chế tạo ra nhiều loại cân khác nhau dựa trên nhu cầu và WTP khác nhau của từng phân khúc. Nếu chỉ sản xuất một loại cân, họ sẽ tạo ra một sản phẩm thất bại, không đáp ứng được nhu cầu của phân khúc nào.

Phân khúc thị trường giúp bạn phục vụ khách hàng tốt hơn bằng cách chăm sóc cho những nhu cầu cụ thể của họ. Thực hiện phân khúc ngay từ những giai đoạn ban đầu trong quy trình đổi mới sáng tạo sẽ giúp bạn xây dựng được những sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Thêm nữa, đội ngũ kinh doanh và hỗ trợ khách hàng cũng sẽ biết cách làm thế nào để phục vụ họ tốt hơn. Về cơ bản, bạn sẽ gia tăng doanh thu, lợi nhuận và mở rộng quy mô bằng cách phục vụ nhiều nhóm khách hàng khác nhau, đồng thời nâng cao tỷ lệ tiếp nhận của thị trường khi cung cấp sản phẩm ở nhiều điểm giá khác nhau. Hãy thử hình dung mà xem, Apple sẽ thất thoát bao nhiêu nếu họ không cung cấp nhiều mẫu iPhone khác nhau? Nếu chỉ có một dòng duy nhất, chiếc điện thoại mang tính biểu tượng này sẽ chỉ hấp dẫn được một phân khúc khách hàng nhất định với số lượng ít hơn nhiều.

Cách phân khúc thông minh sẽ mang lại lợi ích hai chiều cho cả công ty và khách hàng. Giống như nhà sản xuất giấy mà chúng tôi đã nhắc đến ở phần trước trong chương này, bạn sẽ tạo điều kiện thuận lợi hơn để khách hàng có thể tìm được sản phẩm phù hợp, ra quyết định mua sắm và nhận được mức độ dịch vụ hợp lý từ công ty bạn.

Những kiến giải, lời khuyên và mẹo hay bỏ túi

Hầu hết các công ty đều đã quen thuộc với các phương pháp phân khúc khách hàng (ví dụ, phân tích cụm). Nhưng để có thể thực hiện phân khúc theo hướng mà chúng ta đang bàn đến ở đây, bạn cần phải lưu ý đến năm nguyên tắc này:

Bắt đầu với dữ liệu về WTP của khách hàng. Ở Chương 4, chúng tôi đã trình bày cách xác định WTP dựa trên nhu cầu và giá trị của khách hàng. Bằng cách xếp nhóm các cá nhân dựa theo dữ liệu về WTP, giá trị và nhu cầu của họ, bạn sẽ tìm ra được các phân khúc – tức các nhóm khách hàng với các nhu cầu, giá trị và thiện chí chi trả khác nhau.

Hãy dùng lý trí để định hướng khi sử dụng các số liệu thống kê. Các phương pháp như phân tích cụm sẽ mang đến cho bạn nhiều phương án lựa chọn cách phân khúc khác nhau với độ chính xác về mặt thống kê tương đương nhau. Nhưng việc lựa chọn kết quả có ý nghĩa nhất về mặt thống kê cũng chưa chắc đã mang lại cho bạn một chiến lược phân khúc khả thi trên thực tế. Hãy kiểm tra độ tin cậy trong các phát hiện của bạn: Bạn đã xác định được nhóm khách hàng để bán sản phẩm chưa? Có những "hàng rào" rõ ràng nào giữa các phân khúc không – ví dụ, những đặc điểm mà một phân khúc rất muốn có trong khi các phân khúc khác lại không quan tâm? Bài kiểm tra cuối cùng là hỏi đội ngũ kinh doanh xem liệu họ có thể xếp khách hàng vào các phân khúc mà bạn vừa lập ra hay không. Ở đây, tư duy thực tiễn và lý trí đóng vai trò quan trọng không kém những số liệu thống kê.

Làm ít được nhiều. Một phần việc quan trọng trong khâu phân khúc thị trường là quyết định số lượng các phân khúc. Về lý thuyết, mỗi khách hàng có thể là một phân khúc, như vậy mỗi phân khúc đều có sự đồng nhất hoàn toàn. Thái cực đối lập là coi toàn bộ thị trường là một phân khúc lớn. Số lượng càng ít, các phân khúc càng ít đồng nhất và ít rõ ràng hơn; số lượng phân khúc càng nhiều, độ phức tạp càng gia tăng. Đừng coi thường trường hợp thứ hai. Việc bổ sung một phân khúc mới sẽ làm tăng thêm sự phức tạp cho các bộ phận chức năng như kinh doanh, marketing, phát triển sản phẩm/dịch vụ... Các công ty thông minh bắt đầu với một số ít phân khúc – thường là 3-4 phân khúc – sau đó mở rộng dần cho tới khi đạt được con số tối ưu.

Đừng cố gắng phục vụ mọi phân khúc. Bạn không có nghĩa vụ phải phục vụ mọi khách hàng. Sản phẩm và dịch vụ mà bạn phát triển cần phải phù hợp với các mục tiêu tài chính và thương mại

tổng thể của công ty. Một phân khúc phải có đủ lượng khách hàng cần thiết – và đủ nguồn tiền cần thiết – thì quyết định đầu tư của bạn mới xứng đáng. Bước này trong khâu phân khúc được gọi là đo lường kích cỡ thị trường. Đo lường kích cỡ thị trường không có nghĩa là chỉ đơn thuần đếm số lượng khách hàng có trong một phân khúc. Ở đây, bạn phải ước tính số người mà bạn có thể thu hút trở thành khách hàng và giữ chân họ với mức giá nào – nghĩa là bạn phải tách biệt những phân khúc hấp dẫn với những phân khúc không phù hợp.

Mô tả các phân khúc để từ đó bạn có thể phục vụ được họ. Hãy tìm hiểu xem liệu mỗi phân khúc có những tiêu chí dễ quan sát nào không để điều chỉnh thông điệp marketing và kinh doanh cho phù hợp. Chẳng hạn, nếu phát hiện phân khúc giá cao có số lượng các công ty hoạt động 24/24h nhiều hơn hẳn so với các công ty hoạt động theo giờ hành chính, bạn có thể mô tả tốt hơn về phân khúc này trong các chiến dịch marketing. Điều này vô cùng quan trọng. Khi viết nội dung cho các chương trình quảng cáo trên truyền hình, trực tuyến, hay bất kỳ thông điệp marketing và kinh doanh nào khác, bạn phải mô tả phân khúc mục tiêu càng chính xác càng tốt.

Để khai thác tối đa lợi nhuận từ các hoạt động đổi mới sáng tạo, bạn phải sớm đưa khâu phân khúc thị trường vào quy trình phát triển sản phẩm. Và hãy thực hiện phân khúc dựa trên nhu cầu, giá trị và thiện chí chi trả của khách hàng đối với sản phẩm mang lại giá trị đó. Nếu bạn làm được điều này, sáng kiến phát triển sản phẩm của bạn chắc chắn sẽ có một xuất phát điểm tuyệt vời.

Tóm tắt

Cho đến nay chúng tôi vẫn chưa tìm thấy một thị trường nào trong đó các nhu cầu của khách hàng là đồng nhất cả. Ấy thế nhưng các công ty vẫn luôn cho ra đời những sản phẩm phục vụ khách hàng "trung bình" nào đó.

Thông điệp ở đây rất rõ ràng: Bạn phải thiết lập phân khúc để có thể thiết kế những sản phẩm có sức hấp dẫn lớn với từng phân khúc. Và bạn phải tiến hành phân khúc dựa trên nhu cầu, giá trị và WTP của khách hàng. Có như vậy, phân khúc mới sẽ trở thành một lực lượng thúc đẩy quá trình thiết kế và phát triển sản phẩm, chứ không phải là khâu sau cùng.

Những mẹo hay sau đây đã và đang phát huy hiệu quả rất tốt giúp nhiều công ty thực hiện bước phân khúc thị trường một cách

đúng đắn: Bắt đầu với dữ liệu về WTP; hãy dùng tư duy vốn có để định hướng cho chính mình; tạo ra một số lượng ít phân khúc, đừng tham bát bỏ mâm; đừng cố gắng phục vụ mọi phân khúc; và mô tả các phân khúc thật chi tiết để có thể xác định họ một cách rõ ràng.

Hiểu nhu cầu và WTP của khách hàng sẽ giúp bạn có được sức mạnh của phân khúc. Và sức mạnh của phân khúc giúp bạn có được sức mạnh của khai thác lợi nhuận.

Các câu hỏi CEO cần đặt ra

Chúng ta có thực hiện phân khúc khách hàng trước khi thiết kế sản phẩm không? Nếu không thì tại sao?

Có những phân khúc khách hàng nào? Làm thế nào để chúng ta xác định được những phân khúc này? Chúng ta nên phục vụ phân khúc nào trước? Quy mô thị trường của phân khúc này có tốt không?

Các phân khúc này được thực hiện dựa trên những tiêu chí nào? Chúng khác nhau về WTP ra sao? Chúng ta có thể thực hiện những hành động khác nhau đối với từng phân khúc không? Nếu có, phương hướng thực hiện ra sao?

Chúng ta mô tả các phân khúc như thế nào? Trong các mô tả này, có những tiêu chí dễ quan sát nào? Đội ngũ kinh doanh đã kiểm tra các mô tả và tiêu chí dễ quan sát này chưa?

Trong công ty chúng ta có bao nhiêu kế hoạch phân khúc? Liệu chúng ta có thể hợp nhất tất cả thành một kế hoạch phân khúc nhất quán cho tất cả các bộ phận sản phẩm, marketing và kinh doanh không?

Người nào trong công ty chịu trách nhiệm thực hiện phân khúc thị trường? Người này tham gia vào chu kỳ đổi mới sáng tạo từ khâu nào?

Chương 6

Khi thiết kế sản phẩm, cấu hình và kết hợp sản phẩm mang tính khoa học hơn là nghệ thuật

Vậy là bạn đã thực hiện phân khúc cơ sở khách hàng của mình theo những hướng dẫn đã đưa ra ở Chương 5: dựa trên nhu cầu của khách hàng, giá trị của sản phẩm và thiện chí chi trả (WTP) của khách hàng cho giá trị đó. Bây giờ, bạn đã sẵn sàng bắt tay vào thiết kế sản phẩm mà mình sẽ cung cấp cho từng phân khúc khách hàng – trong đó bạn xác định chính xác những đặc điểm và chức năng dự kiến cung cấp. Ở đây có hai quyết định cốt lõi về thiết kế mà bạn cần đưa ra. Một là cấu hình sản phẩm và hai là kết hợp sản phẩm. Chương này sẽ trình bày và minh họa về hai yếu tố quan trọng này trong thiết kế.

Nhưng trước tiên, chúng tôi muốn làm rõ một điều: Khi nói đến cấu hình sản phẩm, chúng tôi muốn đề cập đến quyết định về các đặc điểm và tính năng sẽ được đưa vào sản phẩm. Ở một số lĩnh vực ngành nghề, chẳng hạn phần mềm và công nghệ, cấu hình sản phẩm còn được gọi bằng thuật ngữ đóng gói. Còn với từ kết hợp, chúng tôi muốn ám chỉ việc kết hợp một sản phẩm hoặc dịch vụ với các sản phẩm và dịch vụ khác.

Các nhà đổi mới thành công đều đưa ra những quyết định về cấu hình và kết hợp sản phẩm ngay từ đầu.

Thực hiện cấu hình sản phẩm đúng

Thực hiện cấu hình sản phẩm đúng có nghĩa là thiết kế một sản phẩm với những đặc điểm phù hợp với một phân khúc – tức là, sản phẩm chỉ bao gồm các đặc điểm mà khách hàng sẵn sàng trả

tiền để mua. Đây là một nguyên tắc cốt lõi trong thiết kế sản phẩm mới để bảo đảm thành công trên thị trường. Nhồi nhét quá nhiều đặc điểm dễ dẫn đến những sản phẩm bị sốc đặc điểm, nhất là khi khách hàng không quá quan tâm đến những đặc điểm đó. Nếu họ quan tâm nhưng bạn lại không nhận ra điều này, khả năng cao là bạn sẽ mắc sai lầm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá. Sản phẩm có những đặc điểm mà khách hàng không muốn bỏ tiền ra mua sẽ trở thành xác sống.

Chúng ta hãy thử hình dung kết quả thu được khi thực hiện đúng khâu cấu hình sản phẩm. Bạn còn nhớ nhà sản xuất giấy mà chúng ta đã bàn đến ở chương trước chứ? Công ty này đã xác định được bốn phân khúc khách hàng khác nhau và đặt tên là các nhóm "chỉ muốn giá cả", "chỉ muốn sản phẩm", "muốn giao hàng tức thời" và "muốn sản phẩm tốt nhất". Công việc tiếp theo họ cần làm là xác định cách thiết kế các đề nghị sản phẩm nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của từng phân khúc. Họ lập ra những đặc điểm sản phẩm cụ thể mà từng phân khúc mong muốn nhất – một lần nữa, họ dựa trên nhu cầu, giá trị và WTP của từng phân khúc. Bạn có thể tham khảo hình minh họa 6.1.

Đề nghị sản phẩm Core trở thành sản phẩm cơ bản của công ty này, bao gồm sản phẩm cốt lõi ở mức giá rất phải chăng. Đề nghị này có mức tiêu chuẩn xét về công nghệ, hỗ trợ ứng dụng và dịch vụ logistics, ngoài ra không có thêm đặc điểm khác. Ngược lại, các đề nghị sản phẩm Product Plus và Logistics Plus sở hữu các đặc điểm bổ sung – tùy theo nhu cầu, giá trị và WTP của từng phân khúc. Chẳng hạn, Logistics Plus bảo đảm giao hàng ngay trong ngày hôm sau đối với các sản phẩm chế tạo sẵn và cam kết giao hàng trong vòng bảy ngày đối với các sản phẩm đặt làm riêng. Đề nghị sản phẩm này cũng cam kết ưu tiên giao hàng cho khách hàng khi phát sinh các vấn đề về hàng dự trữ hay công suất sản xuất. Đề nghị sản phẩm Best kết hợp các đặc điểm của cả Product Plus và Logistics Plus.

Trong quá trình thiết kế từng đề nghị sản phẩm, công ty này lấy định hướng là các yếu tố mà khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Họ sắp xếp các đặc điểm của sản phẩm và dịch vụ thành ba đề nghị sản phẩm đắt tiền hơn (so với đề nghị sản phẩm dành cho nhóm "chỉ muốn giá cả") bởi các khách hàng này cho biết họ sẵn sàng trả thêm tiền cho chúng. Kết quả là, họ định giá cho đề nghị sản phẩm Best ở mức cao hơn hẳn so với đề nghị sản phẩm cơ bản.

Hình 6.1 Đề nghị sản phẩm dựa trên phân khúc trong thị trường B2B

Tên sản phẩm	Core	Product Plus	Logistics Plus	Best
Giá trị/ đặc điểm	- Chất lượng giấy và kích thước tiêu chuẩn. - Dịch vụ hỗ trợ cơ bản qua điện thoại. - Thời gian giao hàng 7-10 ngày	Core ⊕ - Chất lượng giấy tốt hơn. - Kích thước giấy theo yêu cầu. - Khách hàng được tiếp cận với phòng thí nghiệm và kỹ sư phòng thí nghiệm để yêu cầu tùy chỉnh sản phẩm chi tiết hơn. - Đội ngũ hỗ trợ riêng	Core ⊕ - Giao hàng ngay trong ngày hôm sau nếu hàng có sẵn. - Giao hàng trong vòng bảy ngày đối với tất cả các sản phẩm khác. - Cam kết giao hàng (sẽ trả cước nếu muộn) - Ưu tiên giao hàng khi gặp vấn đề về công suất sản xuất	Product Plus ⊕ Logistics Plus
Giá (chỉ số)	100	115	115	125
Phục vụ phân khúc	"Chỉ muốn giá"	"Chỉ muốn có sản phẩm"	"Muốn giao hàng tức thời"	"Muốn sản phẩm tốt nhất"

Do tập hợp đặc điểm của từng đề nghị sản phẩm được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu, giá trị và WTP của từng phân khúc, nên rốt cuộc, mỗi đề nghị sản phẩm lại có một đề xuất giá trị riêng biệt. Các sản phẩm này cũng được thiết kế sao cho giảm thiểu khả năng xung đột xuống mức thấp, bởi khách hàng đã thấy rõ họ sẽ phải từ bỏ những gì khi lựa chọn sản phẩm có điểm giá thấp. Như cách chúng tôi thường nói, công ty này đã dựng lên những "hàng rào" rõ ràng để phân tách các sản phẩm của mình. Khách hàng sẽ chỉ nhận được mức giá thấp nếu họ không nhận thêm các đặc điểm hoặc dịch vụ logistics khác; công ty có thể cung cấp mức giá thấp đối với sản phẩm này vì giá trị và chi phí của nó thấp hơn.

Những điều chúng tôi vừa trình bày thoạt nghe có vẻ đơn giản. Trên thực tế, điều ngược lại mới đúng. Đối với gần như mọi công ty, việc loại bỏ các đặc điểm ra khỏi một sản phẩm trong giai đoạn cấu hình sản phẩm của quy trình phát triển sản phẩm là một việc hết sức khó khăn. Việc này đặc biệt khó khăn cho những công ty phải cạnh tranh về mặt chất lượng và muốn nhồi nhét thêm các đặc điểm gia tăng giá trị vào sản phẩm mới. Tuy nhiên, nếu thuận theo cám dỗ này, họ sẽ đối mặt với nguy cơ gây thiệt hại cho những sản phẩm mà họ đã thiết kế cho từng phân khúc. Nếu như các chuyên gia phát triển sản phẩm của công ty giấy trên cho rằng đề nghị sản phẩm Core là quá cơ bản nên họ quyết định bổ sung

cho nó các đặc điểm về dịch vụ và logistics nhưng vẫn giữ nguyên giá, khi đó sản phẩm mới sẽ thu hút cả những khách hàng lẽ ra đã chọn ba phương án đề nghị sản phẩm có giá cao hơn.

Để tối đa hóa tiềm năng khai thác lợi nhuận của sản phẩm mới, các công ty nên kiểm soát ý muốn chiều lòng khách hàng bằng cách loại bỏ những tính năng gia tăng giá trị – trừ khi khách hàng chịu trả tiền cho chúng. Các công ty phải quen với suy nghĩ chỉ cung cấp cho phân khúc giá thấp các sản phẩm có chất lượng và dịch vụ cơ bản, đừng mang đến cho họ tất cả. Nói cách khác, cấu hình sản phẩm đòi hỏi công ty phải có dũng khí loại bỏ các đặc điểm sản phẩm.

Các công ty cung cấp sản phẩm và dịch vụ đều đau đầu với bài toán tạo ra những đề nghị sản phẩm riêng biệt cho từng phân khúc. Lấy ví dụ trường hợp của một ngân hàng bán lẻ ở châu Âu. Ban lãnh đạo của ngân hàng này nhờ chúng tôi xem xét danh mục các đề nghị sản phẩm của họ cho khách hàng cá nhân. Họ đã không ngừng giới thiệu các sản phẩm mới, và đến khi chúng tôi tham gia, ngân hàng này đã có 30 sản phẩm khác nhau. Nhưng những thông tin thú vị trên giấy tờ lại không hề phát huy hiệu quả thực tế. Danh mục sản phẩm lớn khiến đội ngũ kinh doanh khó bán hàng. Cả khách hàng lẫn nhân viên kinh doanh đều không biết sản phẩm nào là phù hợp nhất cho đối tượng khách hàng nào. Ba mươi sản phẩm là quá nhiều.

Sau đó, chúng tôi phỏng vấn một số khách hàng của ngân hàng này. Từ thông tin về những điều họ mong muốn và sẵn sàng bỏ tiền ra để mua chúng, tất cả được tập hợp và xếp thành ba phân khúc khách hàng: Yên tâm (sự yên tâm là nhu cầu quan trọng nhất của phân khúc này, và họ sẵn sàng chi trả mức giá cao để nhận được nó); Trực tiếp (những người thích làm việc trực tuyến và hiếm khi sử dụng các dịch vụ phi trực tuyến của ngân hàng, chẳng hạn tới chi nhánh để thực hiện giao dịch); và Cổ điển (những người thường xuyên sử dụng chi nhánh và không tin tưởng hoặc không thích các dịch vụ trực tuyến). Cùng với đội ngũ nhân viên ở ngân hàng này, chúng tôi phát triển ba đề nghị sản phẩm mới phục vụ riêng cho ba phân khúc. (Xem Hình 6.2.)

Sản phẩm của nhóm Yên tâm bao hàm tất cả các đặc điểm và có mức phí hằng tháng cao nhất. Các sản phẩm thuộc nhóm Trực tiếp và Cổ điển có mức giá thấp hơn, nhưng không có các đặc điểm trực tuyến hay phi trực tuyến.

Điều gì xảy ra khi ngân hàng này rút ngắn từ 30 sản phẩm xuống

còn ba sản phẩm? Có lẽ bạn sẽ cho rằng doanh số của họ giảm mạnh do khách hàng lúc này còn lại quá ít lựa chọn. Ngược lại thì đúng hơn, doanh số đã tăng vọt. Vì sao vậy? Ngân hàng này cuối cùng đã khiến cho từng sản phẩm của họ có sự khác biệt rõ rệt; nhân viên kinh doanh có thể trình bày mạch lạc về giá trị của từng sản phẩm; và khách hàng có thể dễ dàng xác định được sản phẩm nào là phù hợp nhất với các nhu cầu của họ. Tổng lợi nhuận hằng năm của mảng dịch vụ khách hàng cá nhân của ngân hàng này tăng tới 30%.

Hình 6.2 Quyết định cấu hình sản phẩm của ngân hàng bán lẻ

Đặc điểm	Yên tâm	Trực tiếp	Cổ điển
Giao dịch với nhân viên ngân hàng	Miễn phí	1,99 euro	0,79 euro
Giao dịch qua máy scan SB	Miễn phí	1,99 euro	0,49 euro
Gửi và rút tiền tại quầy giao dịch	Miễn phí	1,99 euro	Miễn phí nậum giao dịch, sau đó áp mức phí 0,49 euro
Gửi và rút tiền tại máy ATM	Miễn phí	Miễn phí	Miễn phí
Chuyển khoản trực tuyến	Miễn phí	Miễn phí	0,09 euro
Các loại giao dịch khác không dùng giấy tờ	Miễn phí	Miễn phí	0,49 euro
Xác thực giao dịch qua di động	☑	☑	☑
Thẻ ghi nợ	☑	☑	☑
Phí hàng tháng	**8,90 euro**	**2,90 euro**	**2,90 euro**

Thực hiện kết hợp sản phẩm đúng

Kết hợp sản phẩm giúp bạn xác định xem liệu sản phẩm và/hoặc dịch vụ của mình nên bán cùng nhau hay phân tách riêng.

Nếu làm đúng, việc kết hợp sản phẩm có thể giúp gia tăng lợi nhuận tổng, vì như vậy khách hàng sẽ mua nhiều sản phẩm hơn so với khi chưa kết hợp. Ví dụ điển hình là trường hợp mà nhiều người đã quá quen thuộc: McDonald's và suất ăn Value Meal. Với Value Meal, McDonald's muốn thuyết phục những người lẽ ra đã bỏ qua món nước soda hoặc khoai chiên cũng dùng các món này trong một gói sản phẩm. Đó là một phương án có lợi đôi bên. Khách hàng có thêm món soda và khoai chiên với mức giá hấp dẫn cho cả suất ăn; còn về phần mình, McDonald's có thêm doanh thu và lợi nhuận.

Như vậy, khi đưa ra một quyết định đúng đắn về kết hợp sản phẩm, cả bạn và khách hàng đều có lợi ích. Điều này không chỉ giúp tăng doanh thu, mà còn khiến khách hàng thêm hài lòng vì bạn đã giúp cho việc ra quyết định mua hàng của họ trở nên dễ dàng hơn. Họ không phải đắn đo lựa chọn A hay B nữa; họ được cả hai, và thường là với mức giá thấp hơn so với khi họ mua riêng A và B.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu về những lợi ích của kỹ thuật kết hợp sản phẩm thông qua một ví dụ đơn giản – gồm pizza và bánh mì que – và một nghiên cứu điển hình thực tế về Microsoft.

CÂU ĐỐ VỀ PIZZA VÀ BÁNH MÌ QUE: KẾT HỢP HAY KHÔNG KẾT HỢP, ĐÂY MỚI LÀ VẤN ĐỀ CẦN GIẢI ĐÁP

Bạn thích những thử thách phải không? Vậy thử xem bạn có giải được câu đố dưới đây không nhé.

Câu hỏi: Giả sử bạn sở hữu một nhà hàng pizza nổi tiếng thế giới với những chiếc pizza và bánh mì que pho mát rất ngon. Bấy lâu nay bạn vẫn băn khoăn về cách định giá cho các sản phẩm của mình. Sau khi nghiên cứu khách hàng, bạn quyết định chia họ thành 4 nhóm, hay 4 phân khúc. Phân khúc A thích pizza và sẵn sàng trả tới 9 đô-la cho mỗi chiếc nhưng lại không thích bánh mì que (họ chỉ trả 1,5 đô-la mà thôi). Phân khúc D thích bánh mì que và sẽ trả 9 đô-la nhưng lại không thích pizza (họ chỉ đồng ý trả 2,5 đô-la). Hai phân khúc B và C nằm giữa A và D xét về WTP. Bạn cũng phát hiện ra rằng quy mô của các phân khúc là như nhau – mỗi phân khúc có 100 người. Vì vậy, số liệu của bạn sẽ được trình bày như ở Hình 6.3.

Hình 6.3 Định giá pizza và bánh mì que

Phân khúc	Quy mô phân khúc	WTP cho pizza	WTP cho bánh mì que
A	100	$9	$1,50
B	100	$8	$5
C	100	$4,50	$8,50
D	100	$2,50	$9

Do hoạt động trong một môi trường minh bạch (bất kỳ ai cũng có thể bước vào cửa hàng của bạn và bạn phải công khai giá sản phẩm, nên không thể tính giá khác nhau cho từng phân khúc (nghĩa là, bạn không thể bán pizza cho phân khúc A với giá 9 đô-la và bán cũng chiếc pizza ấy cho phân khúc C với giá 4,5 đô-la). Bạn chỉ có thể áp một mức giá cho một sản phẩm hoặc kết hợp sản

phẩm mà thôi. Hơn nữa, giả sử dữ liệu về WTP trong bảng trên là mức giá tối đa mà mỗi phân khúc sẵn sàng chi trả cho từng sản phẩm. Nếu bạn cung cấp cho bất kỳ phân khúc nào một sản phẩm có giá bằng hoặc thấp hơn mức WTP tối đa, họ sẽ mua sản phẩm đó. Nếu sản phẩm đó có giá cao hơn mức giá tối đa, họ sẽ không mua.

Bên cạnh đó, giả sử rằng bạn có thể bán hàng cho toàn bộ 100 người trong từng phân khúc, nghĩa là bạn có cơ hội bán hàng cho tổng cộng 400 người. Mục tiêu là tối đa hóa doanh thu. Như vậy, chúng ta đặt một ví dụ thế này: Nếu bán pizza với giá 4,5 đô-la và bánh mì que với giá 5 đô-la, bạn sẽ thu được 2.850 đô-la, vì với mức giá 4,5 đô-la, các phân khúc A, B, và C sẽ mua pizza; với mức giá 5 đô-la cho bánh mì que, các phân khúc B, C và D sẽ mua. Tổng doanh thu sẽ bằng: (4,5 đô-la * 3 * 100) + (5 đô-la * 3 * 100) = 2.850 đô-la.

Bây giờ bạn đã hiểu vấn đề rồi, hãy trả lời câu hỏi sau: Doanh thu tối đa mà bạn có thể đạt được là bao nhiêu? Chuẩn bị, sẵn sàng, bắt đầu.

Trả lời

Phần lớn mọi người sẽ đưa ra đáp án là 3.300 đô-la. Để ra được con số này, họ đặt mức giá cho pizza là 8 đô-la (các phân khúc A và B sẽ mua) và giá bánh mì là 8,50 đô-la (các phân khúc C và D sẽ mua). Tổng doanh thu = (8 đô-la * 2 * 100) + (8,5 đô-la * 2 * 100) = 3.300 đô-la. Đây là doanh thu tối đa mà bạn có thể kiếm được nếu không kết hợp sản phẩm.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu như bạn kết hợp pizza và bánh mì que? Chắc chắn một vài người đã cân nhắc đến phương án này và đưa ra đáp án là 4.200 đô-la. Bạn có thể đưa ra phương án kết hợp bánh mì que với pizza ở mức giá 10,5 đô-la. Cả bốn phân khúc đều có khả năng chi và sẽ mua gói sản phẩm này. Như vậy, tổng doanh thu có thể đạt được là: 10,5 đô-la * 4 * 100 = 4.200 đô-la.

Xin chúc mừng những bạn có đáp án này! Vâng, việc kết hợp sản phẩm có thể trực tiếp nâng doanh thu của bạn từ 3.300 đô-la lên 4.200 đô-la (tương đương mức tăng 27%).

Bây giờ, bạn đã thấy sức mạnh của việc kết hợp sản phẩm chưa nào? Nếu suy nghĩ kỹ thêm chút nữa, có lẽ bạn sẽ tính ra doanh thu tối đa là 4.400 đô-la, chứ không phải 4.200 đô-la. Vì sao? Trong kịch bản này, bạn có thể bán gói pizza kết hợp bánh mì với

giá 13 đô-la; các phân khúc B và C sẽ mua nó. Bạn cũng có thể bán riêng pizza và bánh mì với mức giá độc lập là 9 đô-la; phân khúc A sẽ mua pizza và phân khúc D sẽ mua bánh mì. Tổng doanh thu của bạn lúc này sẽ là: (13 đô-la * 2 * 100) + (9 đô-la * 1 * 100) + (9 đô-la * 1 * 100) = 4.400 đô-la.

Đây gọi là kết hợp hỗn hợp, trong đó bạn vừa bán sản phẩm độc lập lại vừa kết hợp chúng lại với nhau. Khi đó, bạn sẽ kiếm được mức doanh thu lớn hơn 33% so với phương án bán độc lập (cho mức doanh thu tối đa là 3.300 đô-la).

Nếu đáp án của bạn là 4.400 đô-la, hãy tự vỗ tay khen mình. Khi chúng tôi đặt câu hỏi này cho các vị lãnh đạo, chưa đến 10% trong số họ đưa ra được câu trả lời này đâu.

Mẹo hay: Xin lưu ý, nếu bạn áp mức giá bán riêng là 9 đô-la cho pizza và bánh mì và mức 13 đô-la cho gói kết hợp cả pizza lẫn bánh mì, thì nhìn bề ngoài, mọi người sẽ tưởng rằng bạn giảm giá 5 đô-la cho gói kết hợp (vì nếu mua riêng, bạn sẽ phải trả 18 đô-la cho cả bánh mì và pizza). Nhưng trên thực tế, bạn không hề giảm giá, mà chỉ đánh vào WTP của từng phân khúc mà thôi. Mặc dù vậy, bạn vẫn có thể "thể hiện" gói sản phẩm này như thể đó là gói giảm giá nhằm khuyến khích mọi người mua nhiều hơn. Nếu thực hiện đúng phép toán ở các phân khúc, bạn có thể nghĩ ra nhiều gói kết hợp giảm giá mà giá không thực sự giảm chút nào. Thật tuyệt vời phải không?

Các đáp án mà chúng tôi vừa bàn đến ở trên được tóm tắt lại ở Hình 6.4 để bạn đọc tiện so sánh.

HÌNH 6.4 Kết hợp gói sản phẩm cho pizza và bánh mì que

Phân khúc	Quy mô phân khúc	WTP cho			Doanh thu		
		Pizza	Bánh mì (BM)	Gói kết hợp	Pizza 8 đô-la, BM $8,50	Gói kết hợp $10,50	Kết hợp hỗn hợp
A	100	$9	$1,50	$10,50	$800	$1.050	$900
B	100	$8	$5	$13	$800	$1.050	$1.300
C	100	$4,50	$8,50	$13	$850	$1.050	$1.300
D	100	$2,50	$9	$11,50	$850	$1.050	$900
				Tổng doanh thu	**$3.300**	**$4.200**	**$4.400**

Bây giờ, chúng ta hãy cùng tìm hiểu một ví dụ thực tế để minh họa cho những lợi ích của việc kết hợp sản phẩm: phần mềm Office nổi tiếng của Microsoft.

Microsoft Office: Kỹ thuật đóng gói sản phẩm xuất sắc

Microsoft là ví dụ xuất sắc về một công ty phát triển nhờ biết sử dụng khéo léo kỹ thuật kết hợp sản phẩm. Khi công ty này mới ra mắt bộ công cụ phần mềm Office vào thập niên 1990, khách hàng thường mua riêng lẻ các ứng dụng xử lý văn bản, e-mail, trang tính và trình chiếu. Microsoft giới thiệu gói sản phẩm kết hợp với mức giá giảm (so với mức giá tính riêng cho từng ứng dụng phần mềm), và họ tích cực quảng bá về sự tiện lợi khi sở hữu tất cả các ứng dụng. Gói sản phẩm này giúp Microsoft củng cố lòng trung thành của khách hàng và gia tăng thị phần, bất chấp áp lực cạnh tranh từ các đối thủ đáng gườm và có năng lực không thua kém họ nhưng chỉ tập trung vào một phần trong toàn bộ giải pháp này (chẳng hạn, Lotus 1-2-3 tập trung vào trang tính và WordPerfect chỉ dành cho các thao tác xử lý văn bản).

Dần dần, Microsoft phát triển nhiều phiên bản khác nhau cho bộ Office với nhiều tính năng đa dạng. Điều này giúp các phân khúc khách hàng khác nhau – doanh nghiệp, cá nhân, chuyên gia hoạt động trong lĩnh vực giáo dục – tìm được những phương án phù hợp nhất với nhu cầu của mình. Tới năm 2013, bộ phận phụ trách sản phẩm Office dành cho khách hàng doanh nghiệp trở thành bộ phận lớn nhất, chiếm khoảng một phần ba tổng doanh thu của công ty này và chiếm hơn 40% lợi nhuận hoạt động.[1]

Đó là lợi ích của việc kết hợp sản phẩm.

Hai nguyên tắc chính trong cấu hình sản phẩm và kết hợp sản phẩm

Khi thực hiện cấu hình sản phẩm và kết hợp sản phẩm, có thể bạn sẽ bị choáng ngợp và không biết nên đưa đặc điểm nào vào sản phẩm dành cho phân khúc nào. Về phía khách hàng, họ cũng dễ lúng túng không biết sản phẩm nào là phù hợp với mình. Để giải quyết thách thức đầu tiên, hãy thiết kế sản phẩm theo định hướng các nhóm đặc điểm hàng đầu, đặc điểm hoàn thiện và đặc điểm nên loại bỏ. Để giải quyết thách thức thứ hai, hãy tạo ra các phương án tốt, tốt hơn và tốt nhất.

Nguyên tắc #1: Đặc điểm hàng đầu, đặc điểm hoàn thiện và đặc điểm nên loại bỏ

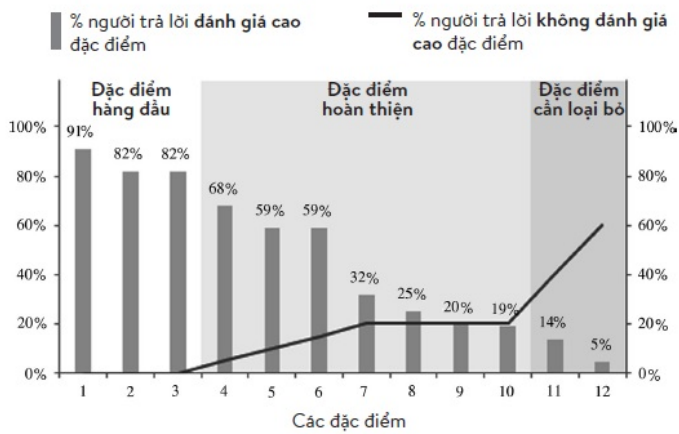
Bạn nên tiếp cận quá trình ra quyết định về cấu hình sản phẩm từ góc độ chiến lược – nghĩa là thông qua các kỹ thuật khai thác lợi nhuận – nhằm tránh những tổn thất không cần thiết. Để xác định các đặc điểm phù hợp cho từng cấu hình sản phẩm, bạn nên bắt đầu bằng việc phân biệt những đặc điểm thuộc nhóm phải-có và

những đặc điểm thuộc nhóm có-thì-tốt. Bản thân các đặc điểm có-thì-tốt sẽ không đủ sức thuyết phục khách hàng mua sản phẩm.

Điều quan trọng không kém là hãy nghĩ đến những đặc điểm có thể khiến khách hàng mất đi sự quan tâm dành cho sản phẩm. Các đặc điểm thiết yếu – chúng tôi gọi là đặc điểm hàng đầu – là yếu tố thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm. Khách hàng có WTP cao cho những đặc điểm này. Đặc điểm hoàn thiện là những đặc điểm có tầm quan trọng trung bình hoặc thuộc nhóm có-thì-tốt. Ngược lại, đặc điểm cần loại bỏ là những đặc điểm sẽ làm hỏng cả giao dịch nếu khách hàng bị ép phải bỏ tiền cho chúng.

Việc phân nhóm đặc điểm hàng đầu/hoàn thiện/cần loại bỏ là khía cạnh quan trọng nhất trong quá trình cấu hình sản phẩm mới. Chúng tôi đã mô tả các phương pháp thực hiện việc này ở Hình 4.3 trong Chương 4. Bạn có thể thấy kết quả của sự phân nhóm này ở Hình 6.5. Ở đây, Đặc điểm 1 là đặc điểm hàng đầu vì đại đa số khách hàng nhận thấy nó có giá trị. Ngược lại, Đặc điểm 11 là đặc điểm cần loại bỏ vì một lượng lớn khách hàng không thấy nó có giá trị gì, và chỉ có một số rất ít người thấy nó có giá trị. Nên loại trừ những đặc điểm cần loại bỏ, nhưng cũng có thể bán riêng chúng cho số ít những người có nhu cầu.

Hình 6.5 Quan điểm của khách hàng về các đặc điểm của sản phẩm xếp theo nhóm đặc điểm hàng đầu/hoàn thiện/cần loại bỏ



Sau đây là cách đơn giản để xác định các đặc điểm cần loại bỏ: Hãy nhìn những đặc điểm mà dưới 20% khách hàng đánh giá cao và hơn 20% không hề thấy chúng có giá trị gì.

Đôi khi, các đặc điểm sản phẩm có thể thuộc một nhóm đối với một phân khúc khách hàng nhất định và rơi vào một nhóm khác

đối với một phân khúc khác. Chẳng hạn, đối với các tài xế ở miền bắc có khí hậu lạnh giá, ghế ô tô có gắn thiết bị sưởi ấm là một đặc điểm hàng đầu. Nhưng ở các vùng có khí hậu ấm hoặc vùng nhiệt đới, đây lại chỉ là một đặc điểm hoàn thiện (hoặc thậm chí là đặc điểm cần loại bỏ nếu nó góp phần đẩy giá ô tô lên cao).

Phân khúc khách hàng là công cụ giúp bạn xác định những điểm khác biệt này – tức là các đặc điểm nào được từng phân khúc xếp vào các nhóm đặc điểm hàng đầu, hoàn thiện, hay cần loại bỏ.

Nguyên tắc #2: Tạo ra các phương án tốt, tốt hơn và tốt nhất

Cách thực hiện cấu hình và kết hợp sản phẩm truyền thống là thiết lập một mô hình gồm ba cấp, đôi khi còn được gọi là tốt (good), tốt hơn (better), tốt nhất (best), hay gọi tắt là G/B/B. Thông thường, phiên bản tốt có những đặc điểm cốt lõi quan trọng nhất, còn phiên bản tốt nhất có đầy đủ mọi đặc điểm (sản phẩm/gói kết hợp toàn diện). Có lẽ bạn đã gặp khái niệm này nhiều lần trong cuộc sống hằng ngày: gói đồng, gói bạc và gói vàng. Chẳng hạn, các gói pro, business và enterprise mà trang web chia sẻ tệp tin trực tuyến Dropbox cung cấp chính là mô hình G/B/B. Tỷ lệ lý tưởng nhất là tối đa 25% khách hàng lựa chọn phương án tốt và 70% lựa chọn phương án tốt hơn hoặc tốt nhất.

Vì sao cấu hình/kết hợp sản phẩm theo mô hình G/B/B, nếu được thực hiện khéo, sẽ thành công? Vì khi đó bạn có thể định hướng khách hàng đi tới quyết định, dù họ thuộc nhóm quan tâm đến giá cả (tốt), quan tâm đến chất lượng (tốt nhất), hay ở giữa (tốt hơn). Triết lý cốt lõi đằng sau mô hình G/B/B là đa phần mọi người khi phải lựa chọn sẽ tránh những phương án cực đoan; họ thường chọn phương án thỏa hiệp. Khai thác yếu tố tâm lý này, cách cấu hình/kết hợp sản phẩm theo mô hình G/B/B sẽ giúp tối đa hóa doanh số bán hàng.

Hãy nghĩ về một cuộc đàm phán trong bán hàng. Nếu nhân viên kinh doanh chỉ có một sản phẩm để bán, nội dung cuộc trao đổi tương đối đơn giản – đây là đề xuất mà khách hàng chỉ cần nói có hoặc không. Nhưng với mô hình G/B/B, nhân viên kinh doanh có thể linh hoạt thay đổi giữa sản phẩm tốt (nếu khách hàng quan tâm đến giá cả), sản phẩm tốt nhất (nếu khách hàng nói đến chất lượng), hoặc sản phẩm tốt hơn (nếu khách hàng muốn có cả giá cả lẫn chất lượng). Trong phần lớn trường hợp, sản phẩm tốt hơn sẽ làm gia tăng đáng kể xác suất chốt giao dịch cho nhân viên kinh doanh. Nó cũng giúp phát huy tối đa tiềm năng khai thác lợi nhuận của sản phẩm mới.

Nhưng xin lưu ý: Ba là con số phổ biến trong các phương án cấu hình/kết hợp sản phẩm, nhưng bạn có thể sử dụng cấu trúc G/B/B cho số lượng cấu hình lớn hơn, miễn là khi di chuyển từ cấu hình tốt tới tốt nhất, mỗi nấc đều có thêm nhiều giá trị hơn so với nấc trước đó. Lý tưởng nhất, bạn nên thiết kế mỗi sản phẩm hướng tới một phân khúc quan trọng mà bạn xác định được. Ngoài ra, số lượng các cấu hình sản phẩm cũng cần phải phù hợp với số lượng các phân khúc khách hàng mà bạn có.

Những kiến giải, lời khuyên và mẹo hay bỏ túi

Trước khi bạn bắt tay vào xây dựng các cấu hình và gói kết hợp sản phẩm, hãy tham khảo 10 mẹo hay sau đây:

Điều chỉnh hài hòa với các phân khúc. Nếu bạn tuân theo các nguyên tắc được nêu ra trong cuốn sách này, các đề nghị sản phẩm của bạn sẽ hài hòa với các phân khúc khách hàng mà bạn đang phục vụ. Nghĩa là, chúng phải phản ánh được nhu cầu, giá trị và WTP của từng phân khúc. Nếu bạn không nghĩ đến khía cạnh phân khúc khi thiết kế sản phẩm, khách hàng có thể sẽ không muốn mua sản phẩm của bạn.

Đừng làm quá lớn. Khi bạn thiết kế vượt quá chín lợi ích hoặc bốn sản phẩm, thì các cấu hình và gói kết hợp sản phẩm của bạn có nguy cơ sẽ vượt quá ngưỡng tâm lý của khách hàng. Sản phẩm của bạn khi đó sẽ khiến khách hàng rối trí, và nhiều khả năng là bạn sẽ tạo ra một sản phẩm bị sốc đặc điểm!

Bảo đảm lợi ích đôi bên cho cả bạn và khách hàng. Cấu hình và gói kết hợp sản phẩm đúng sẽ mang lại lợi ích cho cả bạn lẫn khách hàng của bạn (chứ không thiên vị bên nào cả). Lợi ích mà bạn đạt được sẽ là doanh thu cao hơn (nhờ tỷ lệ khách hàng mua cao hơn và có cơ hội bán chéo), sự minh bạch về giá cả giảm xuống và lòng trung thành của khách hàng được củng cố (hoặc chi phí chuyển sang công ty đối thủ cao hơn). Lợi ích cho khách hàng bao gồm sự thuận tiện khi mua sản phẩm từ một nhà cung cấp duy nhất, giảm giá và trải nghiệm hài hòa khi sử dụng gói sản phẩm.

Đừng nhồi nhét quá nhiều vào sản phẩm khi mới tiếp cận. Trong nhiều lĩnh vực ngành nghề, các công ty tập trung trước tiên vào việc thu hút khách hàng, sau đó tìm cách nâng cấp sản phẩm cho họ. Chiến lược này thường được gọi là đổ bộ và mở rộng. Để gia tăng tỷ lệ thu hút khách hàng, nhiều công ty có thói quen nhồi nhét quá nhiều vào sản phẩm khi mới tiếp cận. Nhưng sau đó, họ sẽ phải chật vật khi tìm cách nâng cấp sản phẩm cho khách hàng

vì sự khác biệt về tính năng trong các nhóm sản phẩm tốt hơn hoặc tốt nhất hầu như không tồn tại hoặc nếu có thì rất ít. Kết quả là, các công ty này chỉ hoàn tất được mục tiêu đổ bộ mà khó lòng mở rộng. Nếu hơn 50% khách hàng mua sản phẩm ở cấp độ mới tiếp cận, thì khả năng cao là bạn đang gặp phải rắc rối này. Trong trường hợp này, bạn phải nghiêm túc cân nhắc chuyện loại bỏ bớt đặc điểm khỏi sản phẩm ở cấp độ mới tiếp cận. Tỷ lệ phân bổ khách hàng lý tưởng đối với chiến lược cấu hình sản phẩm theo cấu trúc G/B/B là 30% chọn sản phẩm tốt, và 70% chọn sản phẩm tốt hơn hoặc tốt nhất, trong đó nhóm tốt nhất chiếm ít nhất 10%.

Kết hợp sản phẩm cố định không phải lúc nào cũng có hiệu quả. Cách làm chuẩn là kết hợp hỗn hợp: Người tiêu dùng có thể chọn mua gói kết hợp hoặc mua riêng các thành phần trong gói. Nhưng một số công ty lại khá cứng nhắc. Họ chọn phương án kết hợp cố định, nghĩa là không cho khách hàng phương án mua riêng các thành phần trong gói kết hợp. Chẳng hạn, một số gói dịch vụ du lịch được định giá toàn bộ – bao gồm di chuyển, khách sạn, đồ ăn, đồ uống và các hoạt động; bạn không thể chỉ đăng ký khách sạn. Kết hợp cố định phát huy hiệu quả khi bạn sở hữu sức mạnh thị trường và là công ty thống trị thị trường. Trong hầu hết mọi trường hợp khác, bạn nên đi theo phương án kết hợp hỗn hợp.

Giá lẻ của từng thành phần trong gói kết hợp hỗn hợp phải cao hơn so với giá bán độc lập. Nếu bạn tạo ra một gói kết hợp hỗn hợp đồng thời bán lẻ các sản phẩm trong gói, thì giá của sản phẩm trong gói hỗn hợp phải cao hơn so với giá tối ưu của sản phẩm khi bán riêng. Chẳng hạn, nếu không cung cấp gói kết hợp trong ví dụ về pizza và bánh mì que ở trên (xem Hình 6.3), bạn có thể định giá cho mỗi sản phẩm là 8 đô-la. Nhưng nếu cung cấp gói kết hợp hỗn hợp, bạn sẽ phải định giá nó cao hơn – trong trường hợp này là 9 đô-la.

Đừng quên truyền đạt thông tin về giá của gói kết hợp. Việc kết hợp sản phẩm mang lại cho bạn cơ hội độc nhất vô nhị để sáng tạo và có chiến lược trong việc đưa ra mức giá của bạn. Giả sử một khách hàng rất thích Sản phẩm A và coi Sản phẩm B thuộc nhóm có-thì-tốt. Cả hai sản phẩm đều có mức giá 100 đô-la và bạn sẵn sàng giảm 20% cho gói kết hợp. Như vậy, câu nói "Giảm 20% tổng giá của gói kết hợp" sẽ truyền tải thông điệp khác hoàn toàn so với câu nói "Giảm 40% giá của Sản phẩm A khi mua kèm với Sản phẩm B." Mặc dù khi tính ra, mức giá cuối cùng vẫn là như nhau, nhưng khách hàng sẽ thấy phương án thứ hai hấp dẫn hơn.

Kết hợp sản phẩm với giá trị tích hợp sao cho 1 + 1 = 3. Kết hợp

sản phẩm không phải lúc nào cũng xoay quanh chuyện giảm giá. Trong một số lĩnh vực, chẳng hạn phần mềm, đôi khi bạn có thể tính giá cao hơn khi kết hợp các sản phẩm lại với nhau, vì khách hàng sẵn sàng trả tiền để nhận được trải nghiệm sản phẩm nhất quán (chẳng hạn giao diện người dùng giống nhau và sự tương thích giữa các sản phẩm). Trong những tình huống này, nếu giảm giá gói kết hợp, bạn sẽ khiến lợi nhuận của mình giảm tận hai lần!

Đừng kết hợp sản phẩm cho vui. Nếu làm vậy, bạn có thể mất rất nhiều tiền. Khi khách hàng kiểu gì cũng mua các sản phẩm riêng lẻ, thì việc bạn kết hợp chúng lại và giảm giá là không cần thiết.

Khai thác các mối tương quan ngược. Đây là một mẹo tinh vi. Nếu nhận thấy hai phân khúc khách hàng có những ưu tiên khác nhau, bạn có thể kết hợp sản phẩm để phục vụ cả hai phân khúc. Ví dụ, nếu một phân khúc cho rằng Sản phẩm A là phải-có và Sản phẩm B là có-thì-tốt, còn phân khúc kia cho rằng Sản phẩm B là phải-có và Sản phẩm A là có-thì-tốt, thì chiến lược tốt nhất ở đây có lẽ là kết hợp A và B để bán thành một gói cho cả hai phân khúc.

ĐẦU MỤC CẦN KIỂM TRA KHI KẾT HỢP SẢN PHẨM

Chúng tôi muốn bảo đảm rằng bạn đã hoàn toàn sẵn sàng cho công việc cấu hình và kết hợp sản phẩm. Vì vậy, bên cạnh 10 mẹo hay, chúng tôi cũng chuẩn bị những câu hỏi dưới đây nhằm giúp bạn và đội ngũ phát triển sản phẩm xây dựng được chiến lược cấu hình và kết hợp sản phẩm đúng đắn:

Mục tiêu: Cấu hình/gói kết hợp sản phẩm giúp củng cố cho các mục tiêu chiến lược và chiến thuật của bạn như thế nào?

Định vị: Cấu hình/gói kết hợp sản phẩm có củng cố sự khác biệt của công ty bạn trên cương vị một nhà cung cấp giải pháp không?

Bán chéo: Cấu hình/gói kết hợp sản phẩm có nâng cao nhận thức cho các sản phẩm hoàn thiện nhằm giúp bạn bán chéo tốt hơn không?

Ngưỡng tâm lý: Cấu hình/gói sản phẩm có vượt quá các ngưỡng giá trong tâm lý của khách hàng không? (Không nên vượt quá.)

Đặc điểm cần loại bỏ: Cấu hình/gói sản phẩm có tránh đưa vào những đặc điểm hoặc sản phẩm mà WTP của khách hàng thấp không?

Sức mạnh tổng hợp: Khách hàng có nhận thêm được giá trị khi sử

dụng kết hợp các đặc điểm hoặc sản phẩm thay vì sử dụng chúng một cách riêng rẽ không?

Sự thuận tiện: Cấu hình/gói sản phẩm này mang lại sự thuận tiện ra sao đối với khách hàng?

Phản ứng của đối thủ cạnh tranh: Chúng ta có thể thiết kế cấu hình/gói sản phẩm theo hướng tránh khiêu khích phản ứng cạnh tranh bất lợi hay không?

Bán hàng: Cấu hình/gói sản phẩm có chạm được tới tâm trí hay tình cảm của khách hàng không?

KHI NÀO NÊN DỠ GÓI

Đôi khi chiến lược kết hợp sản phẩm tốt nhất lại là dỡ gói kết hợp. Một số công ty ra mắt một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, tách rời đề nghị sản phẩm và các đặc điểm trong gói kết hợp tổng thể vốn đang được lưu hành trên thị trường. Ví dụ tiêu biểu nhất ở đây là trường hợp của hãng hàng không Ryanair của Ireland.

Trong phần lớn chiều dài lịch sử của ngành hàng không, các hãng hàng không đều thực hiện kết hợp các dịch vụ mà họ cung cấp. Trong giá vé mà hành khách mua đã bao gồm tất cả mọi thứ: dịch vụ vận chuyển hành lý, đồ ăn, thức uống, gối kê đầu và lựa chọn chỗ ngồi. Các hãng hàng không coi tất cả là một khối thống nhất. Làm sao có thể cung cấp riêng rẽ những dịch vụ này chứ?

Nhưng sau đó xuất hiện Ryanair. Được thành lập tại Ireland năm 1985, hãng hàng không này khá chật vật trong những năm đầu hoạt động. Tới đầu thập niên 1990, với mục tiêu trở thành hãng hàng không giá rẻ đầu tiên (và hiện nay là lớn nhất) của châu Âu, ban lãnh đạo công ty quyết định học tập chiến lược giá rẻ, chặng bay ngắn của Southwest Airlines ở Mỹ.

Nhưng Ryanair còn nâng chiến lược của Southwest lên một tầm cao hơn bằng cách tư duy lại về cách cấu hình và kết hợp sản phẩm. Họ quyết định dỡ gói đề nghị sản phẩm truyền thống của ngành hàng không. Họ tính chung một mức giá cho bất kỳ ghế ngồi nào trên máy bay – nghĩa là không còn ghế hàng thương gia đặc biệt nữa. Tuy nhiên, họ bán riêng tất cả mọi thứ khác, bao gồm dịch vụ hành lý, đồ ăn...

Ở châu Âu, đặc biệt là Anh, di chuyển bằng đường hàng không bấy lâu nay vẫn là một thứ xa xỉ mà nhiều người tiêu dùng có mức thu nhập thấp không dám nghĩ đến. Thế rồi đột nhiên, hãng hàng

không mới mẻ này lại đưa ra mức giá thấp chưa ai từng hình dung nổi, ví dụ 9,99 bảng một người cho chặng bay từ Bristol, Anh, tới Barcelona. Thói quen di chuyển (và các phân khúc khách hàng) bắt đầu thay đổi. (Tại thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, các chiến dịch giá vé 9,99 bảng "điên rồ" vẫn được duy trì.)

Phần lớn doanh thu của Ryanair đến từ các sản phẩm tách gói. Khách hàng trả phí quản lý 6 bảng (miễn phí đối với những người sở hữu thẻ Ryanair Cash Passport trả trước giá 6 bảng); trả phí giữ chỗ 10 bảng (không cần phải mạo hiểm nhận bất kỳ chuyến bay nào còn chỗ), và trả phí hành lý 15 bảng. Khi tính giá xong xuôi cho một khách hàng trung bình, thì con số 9,99 bảng ban đầu đã tăng lên gấp bốn lần.

Lý do chính khiến chiến lược dỡ gói của Ryanair thành công là vì khách hàng tập trung để ý vào mức giá cơ bản hơn các khoản phụ phí. Thực ra, hầu hết các hành khách đi máy bay đều nhạy cảm gấp đôi với phần giá cơ bản so với các khoản phụ phí. Việc dỡ gói giúp Ryanair đạt được mức giá cơ bản thấp hơn, do đó khiến cho đề nghị sản phẩm của họ trở nên hấp dẫn hơn.

Sau khi dỡ gói sản phẩm, hoạt động tài chính của Ryanair có những bước phát triển đáng ngạc nhiên. Doanh thu hằng năm của họ tăng 50 lần trong ba thập niên, đạt 5 tỉ euro. Lợi nhuận ròng cũng gia tăng 35 lần, từ 15 triệu euro năm 1995 lên 522 triệu euro năm 2014. Ấn tượng hơn nữa, tại thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, giá trị vốn hóa thị trường của Ryanair đạt ngưỡng 19 tỉ euro, trong khi giá trị vốn hóa thị trường của hãng hàng không Đức Lufthansa chỉ là 6,4 tỉ euro, dù rằng doanh thu của họ cao gấp sáu lần so với Ryanair.

Hơn hai thập niên sau, cho đến nay các hành khách có kinh phí eo hẹp vẫn yêu thích chiến lược dỡ gói của Ryanair. Và các cổ đông của công ty này cũng vậy.

Tóm tắt

Cấu hình và kết hợp sản phẩm là các yếu tố nền tảng giúp bạn thiết kế đúng sản phẩm cho đúng phân phúc ở đúng điểm giá. Cấu hình sản phẩm liên quan đến việc đưa các đặc điểm và tính năng phù hợp vào sản phẩm – tức là những đặc điểm mà khách hàng cần, đề cao và sẵn sàng trả tiền ra để mua. Cấu hình sản phẩm có hệ thống giúp bạn tránh được việc nhồi nhét quá nhiều đặc điểm vào một sản phẩm – nguyên nhân dẫn đến sốc đặc điểm.

Kết hợp sản phẩm có nghĩa là bán sản phẩm và/hoặc dịch vụ cùng nhau. Nếu thực hiện đúng, nó sẽ thúc đẩy tổng lợi nhuận gia tăng, vì khi khách hàng mua gói kết hợp, họ sẽ mua nhiều sản phẩm hơn so với trường hợp bán các sản phẩm riêng rẽ. Ngoài ra, mức độ hài lòng của khách hàng cũng cao hơn, vì quyết định mua sắm đã trở nên dễ dàng hơn. Có thể nói, kỹ thuật kết hợp sản phẩm nếu được thực hiện thành công sẽ mang lại lợi ích cho cả phía công ty và khách hàng.

Quá trình cấu hình và kết hợp sản phẩm có hai yếu tố chính: xác định các đặc điểm hàng đầu (phải-có), đặc điểm hoàn thiện (có-thì-tốt), và đặc điểm cần loại bỏ (tức các đặc điểm có thể làm hỏng một giao dịch nếu khách hàng bị buộc phải trả tiền cho chúng), và lập ra các phương án tốt/tốt hơn/tốt nhất. Tuy nghe qua thì có vẻ dễ dàng, nhưng trên thực tế đây lại là hai thách thức thuộc hàng khó khăn nhất.

Các quyết định thực hiện cấu hình và kết hợp sản phẩm khôn khéo đã đạt được thành công với nhiều dự án ra mắt sản phẩm mới – minh chứng là các công ty như Microsoft và McDonald's.

Các câu hỏi CEO cần đặt ra

Chúng ta định cung cấp các cấu hình/gói kết hợp sản phẩm nào? Vì sao lại chọn các phương án đó? Chúng có phù hợp với các phân khúc chính của chúng ta không? Nếu không thì tại sao?

Đâu là các đặc điểm hàng đầu, đặc điểm hoàn thiện, và đặc điểm cần loại bỏ đối với sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà công ty chúng ta đang phát triển? Chúng ta xác định các đặc điểm đó như thế nào?

Chúng ta đã thử thực hiện cấu hình và kết hợp sản phẩm theo hướng phân ra các phương án sản phẩm tốt/tốt hơn/tốt nhất chưa? Chúng ta kỳ vọng đạt mức doanh thu bao nhiêu cho từng cấu hình sản phẩm? Tỷ lệ cấu hình sản phẩm cơ bản có ở mức dưới 50% không? Nếu không thì tại sao?

Chúng ta đã thử kết hợp sản phẩm mới với sản phẩm đang có chưa? Nếu làm như vậy thì chúng ta và khách hàng sẽ có những lợi ích gì?

Chúng ta đã thử tìm kiếm cơ hội ở góc độ dỡ gói sản phẩm kết hợp chưa? Nếu tồn tại cơ hội đó, thì nó có thể mang lại lợi ích gì cho chúng ta và khách hàng?

Chương 7
Tiến xa hơn điểm giá

Năm mô hình khai thác lợi nhuận hiệu quả

Như vậy, bạn đã làm theo lời khuyên của chúng tôi ở Chương 6 và xác định được nhóm các đặc điểm phù hợp để đưa vào đề nghị sản phẩm/dịch vụ mới của mình. Bạn cũng đã quyết định có nên kết hợp chúng với các đề nghị sản phẩm khác hay không. Bạn biết rõ đâu là nhóm đặc điểm hàng đầu, nhóm đặc điểm hoàn thiện và nhóm đặc điểm cần loại bỏ; đồng thời, bạn cũng đã lập ra được các cấu hình hoặc gói kết hợp sản phẩm phù hợp.

Bước tiếp theo là lựa chọn mô hình khai thác lợi nhuận. Đó là gì? Nói một cách ngắn gọn, đó là cách khách hàng chi trả cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới của bạn.

Việc này không đơn giản. Thực ra, việc thiết lập mô hình khai thác lợi nhuận cũng quan trọng không kém bản thân sản phẩm mới và mức giá mà bạn áp cho nó. Mô hình khai thác lợi nhuận sáng tạo có thể mang lại thành công lớn cho đề nghị sản phẩm.

Một số mô hình khai thác lợi nhuận mang tính sáng tạo – nhưng đã qua kiểm định thực tế – đang được sử dụng hiện nay bao gồm: thuê bao, định giá linh hoạt và miễn phí... Bạn cần phải lựa chọn thật cẩn thận, vì mô hình đó có thể quyết định sự sống còn của sản phẩm mới, của hoạt động kinh doanh của công ty, hay thậm chí là toàn bộ một nền công nghiệp. Cách tính giá quan trọng hơn bản thân mức giá.

Nghe có vẻ thái quá phải không? Bạn không tin ư? Hãy đọc tiếp nhé.

Cách tính giá quan trọng hơn mức giá

Điều đầu tiên cần phải hiểu ở đây là hầu hết các công ty đều gắn bó với một mô hình khai thác lợi nhuận. Họ lựa chọn một mô hình mà không suy nghĩ nhiều về nó, không cân nhắc bằng tư duy chiến lược, hoặc không thử nghiệm nó. Đó là một cơ hội bị bỏ lỡ và là một sai lầm lớn.

Một số công ty thành công nhất trên thế giới đã thực hiện những bước đại nhảy vọt khi cách mạng hóa mô hình khai thác lợi nhuận. Lấy ví dụ là mô hình "pay as you go" (trả tiền ngay khi mua hàng). Đây là mô hình đã giúp các công ty cung cấp dịch vụ máy chủ và điện toán đám mây, viễn thông, dịch vụ vận chuyển, máy móc xây dựng và động cơ máy bay (vâng, bạn đọc đúng rồi đấy!) đạt được những kết quả đột phá lớn.

Chúng ta hãy cùng xem thêm một vài ví dụ nữa. Xerox đã dần thay đổi mô hình khai thác lợi nhuận của mình, họ chuyển sang tính tiền một số khách hàng dựa trên mức độ sử dụng các thiết bị in và photocopy của Xerox thay vì bán hoặc cho thuê máy. Enercon, một nhà sản xuất turbine gió của Đức, tính giá dựa trên lượng điện mà khách hàng tạo ra. Khách hàng càng tạo ra nhiều điện thông qua các turbine của Enercon, doanh thu của công ty này càng lớn. Sau nhiều năm thành công với việc bán phần mềm theo đơn vị và tính phí sử dụng một lần, hãng phần mềm Adobe đã chuyển phần lớn các sản phẩm thông dụng của họ sang mô hình tính phí dựa trên dung lượng trên đám mây.

Có thể bạn cho rằng các mô hình khai thác lợi nhuận sáng tạo chỉ dành riêng cho thế hệ các công ty mới, vì họ không chịu sự ràng buộc của lối tư duy đã ăn sâu bén rễ hàng thập niên. Nhưng bạn sai rồi. Một trong những mô hình khai thác lợi nhuận cấp tiến nhất và thành công nhất chính là ý tưởng của một công ty với 126 năm tuổi đời mà có lẽ người tài xế nào cũng biết: Tập đoàn sản xuất lốp xe Michelin của Pháp. Hãy cùng tìm hiểu kỹ hơn câu chuyện về tập đoàn này.

Michelin: Từ bán lốp xe chuyển sang khai thác lợi nhuận theo dặm

Suốt hàng chục năm nay, Michelin vốn nổi tiếng về chất lượng lốp xe, sản phẩm của họ luôn có giá cao trên thị trường quốc tế. Nhưng đầu thập niên 2000, mức giá của Michelin phải đối mặt với áp lực gay gắt từ nhiều nhà sản xuất lốp xe, trong đó có các nhà sản xuất Trung Quốc và Hàn Quốc, với tốc độ phát triển nhanh chóng.

Nếu tiếp tục kỳ vọng rằng khách hàng sẽ trả mức giá cao cho sản phẩm của Michelin – đặc biệt là các hãng xe tải, trong đó xăm lốp là một mảng chi phí lớn – thì không khác gì tiếp tục lái xe khi lốp xe bị cắm đinh cả. Lốp xe có thể nổ. Và các lãnh đạo ở Michelin nhận thức rõ điều này. Vì vậy, vốn là một công ty từng giới thiệu vô số sáng kiến đổi mới sản phẩm trong lịch sử 126 năm của mình (từ lốp xe rời năm 1891 đến lốp mành song song năm 1946 và lốp không xăm 50 năm sau đó), Michelin tìm đến chiến lược mà họ nắm rõ nhất: đổi mới sản phẩm. Họ sáng chế ra các loại lốp mới có tuổi thọ cao hơn. Và họ hy vọng rằng điều này sẽ giúp họ duy trì được mức giá cao, thậm chí là nâng giá cao hơn nữa. Nhưng sự cạnh tranh trên thị trường xăm lốp lại hết sức khắc nghiệt.

Bước sang thế kỷ XXI, Michelin chuẩn bị ra mắt một loại lốp mới có tuổi thọ cao hơn 20%. Tuy nhiên, người đứng đầu mảng kinh doanh dự đoán rằng họ chỉ có thể tính giá cao hơn một chút cho loại lốp này so với các loại lốp tiêu chuẩn khác của hãng. Hơn nữa, vì loại lốp mới bền hơn, nên nó sẽ làm giảm 20% nhu cầu của khách hàng. Khách hàng sẽ không cần thường xuyên mua loại lốp bền của Michelin. Về phía công ty, việc tăng một chút giá nhưng lại khiến nhu cầu giảm mạnh thì không có ý nghĩa gì cả.

Đứng trước những khó khăn này, các lãnh đạo của Michelin nhận ra rằng họ có rất nhiều việc khác phải làm bên cạnh hoạt động sản xuất một loại lốp ưu việt. Vì vậy, họ xem xét lại mô hình khai thác lợi nhuận lâu đời của Michelin – tức là xem lại cách tính giá sản phẩm. Và kết quả, mô hình khai thác lợi nhuận mới mà đội Fleet Solutions của Michelin đưa ra vào năm 2001 cũng là một bước đột phá lớn không kém loại lốp có độ bền cao kia: họ tính giá theo dặm đi cho các đội xe tải chứ không tính giá theo số lượng lốp mà họ mua.

Đó là một nước đi táo bạo của Michelin, và nó mang lại những hiệu quả rất thiết thực. Họ đặt tên cho mô hình khai thác lợi nhuận này là "TK" – viết tắt của cụm tấn-kilomet. Michelin bắt đầu đàm phán mức phí tính theo ki-lô-mét với các hãng xe tải và từng hợp đồng thi nhau đổ về.

Việc tính giá theo khoảng cách di chuyển đã mang lại lợi ích cho cả Michelin và các hãng xe tải là khách hàng của họ. Cách làm mới này cho phép nhà quản lý các đội xe chỉ phải trả tiền cho hoạt động của sản phẩm thay vì trả tiền để được hưởng đặc quyền sở hữu sản phẩm của Michelin. Thêm nữa, nó cũng mang lại cho chủ sở hữu các phương tiện công nghiệp sự linh hoạt trong quản lý chi phí khi gặp thời điểm thuận lợi và bất lợi. Khi gặp thời kỳ suy

thoái, nhu cầu đối với các sản phẩm vẫn được vận chuyển bằng xe tải giảm xuống, do đó nhu cầu đối với các dịch vụ xe tải cũng giảm theo, hay các hãng xe tải sẽ phải trả ít tiền hơn cho lốp xe vì họ chỉ bị tính giá theo ki-lô-mét di chuyển chứ không tính theo số lượng lốp xe mà họ mua.

Michelin chịu phần chi phí khi sản phẩm gặp sự cố mà thông thường khách hàng phải chịu; nếu một chiếc lốp bị hỏng sớm, Michelin sẽ gánh rủi ro. Ngược lại, khi lốp xe vượt quá mức kỳ vọng về chất lượng – ví dụ, khi chúng có tuổi thọ cao hơn 20% so với trước – thì với mỗi chiếc lốp như vậy, Michelin sẽ tăng thêm 20% doanh thu.

Mô hình khai thác lợi nhuận mới giúp Michelin tận dụng được một cách đầy đủ phát minh mới của họ – nghĩa là khai thác lợi nhuận từ loại lốp xe có tuổi thọ cao hơn thế hệ lốp xe trước. Và Michelin có thể làm nên kỳ tích này mà không cần tăng các khoản chi tiêu cho kinh doanh và marketing để thuyết phục khách hàng rằng loại lốp xe mới này xứng đáng với mức giá cao hơn.

Michelin chỉ đơn giản thay đổi mô hình khai thác lợi nhuận. Đó là một nước đi xuất sắc. Họ nhanh chóng chiếm vị trí dẫn đầu về lợi nhuận trong ngành; tới năm 2011, doanh thu trước khi trả lãi suất và thuế của họ cao hơn 25% so với Bridgestone và gấp ba lần so với Goodyear.[2]

Mô hình khai thác lợi nhuận sáng tạo: Nhiều nguyên tắc, ít ngoại lệ

Kể từ khi bước sang thế kỷ mới, các mô hình khai thác lợi nhuận sáng tạo như của Michelin cũng mọc lên nhiều ở các lĩnh vực ngành nghề khác, trong đó có lĩnh vực phần mềm máy tính toàn cầu trị giá 369 tỉ đô-la với mô hình cung cấp "phần mềm như một dịch vụ".[3] Trong ngành xây dựng, các thiết bị như máy đào và máy kéo hiện đã được trang bị cảm biến, có thể truyền dữ liệu thông báo về thời điểm chúng sắp bị hỏng (như vậy khách hàng có thể kịp thời tiến hành sửa chữa). Điều này đòi hỏi quá trình tư duy lại về mô hình khai thác lợi nhuận. Nếu bạn tính giá theo giờ làm việc của kỹ sư để sửa máy trực tiếp tại hiện trường, thì có thể bạn sẽ không còn nguồn doanh thu bảo dưỡng. Một mô hình tốt hơn có lẽ là gộp các dịch vụ bảo dưỡng chủ động vào giá thành sản phẩm, sau đó tăng giá.

Với những tiến bộ công nghệ như trên, bản thân mô hình khai thác lợi nhuận cũng ngày càng mang tính đổi mới sáng tạo.

Nhưng những sự tiến bộ đó đã và đang thành hình từ nhiều năm nay. Chẳng hạn, năm 1999, hãng cho thuê băng đĩa mới tròn 2 tuổi là Netflix đã bắt đầu tính phí cố định hằng tháng (một mô hình thuê bao) theo đó người đăng ký có thể thuê một số lượng không hạn chế các loại băng đĩa chuyển phát qua thư thay vì phải đến cửa hàng để thuê từng đĩa. Khách hàng hào hứng đón nhận mô hình này, sau đó Netflix đã hất cẳng Blockbuster.

Từ năm 2000, mô hình khai thác lợi nhuận chủ đạo đối với thị trường quảng cáo trực tuyến là đấu giá – con đường giúp Google kiếm về những nguồn lợi nhuận khổng lồ. Tuy không phải là tác giả của mô hình khai thác lợi nhuận từ đấu giá quảng cáo trực tuyến, song đến nay có thể khẳng định chắc chắn rằng Google là công ty biết hoàn thiện và kiếm tiền tốt nhất từ phương thức này.

Uber đã phá vỡ cả một lĩnh vực taxi truyền thống bằng mô hình định giá linh hoạt dựa trên tình hình cung cầu trong một khu vực nhất định. Medtech và General Electric đã bắt đầu áp dụng cách tính giá dựa trên mức độ sử dụng trang thiết bị y tế của các bệnh viện và các tổ chức y khoa thay vì bán hoặc cho thuê thiết bị. Metromile, một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực bảo hiểm ô tô,[4] theo dõi hành vi lái xe của khách hàng thông qua hệ thống telematics (các thiết bị kỹ thuật số gắn trên xe) và tính toán chi phí dựa trên số dặm đi. Các mô hình khai thác lợi nhuận đầy sáng tạo này trở thành yếu tố tạo ra sự khác biệt cho các công ty trên và giúp họ đạt được những thành công to lớn.

Mặt khác, việc lựa chọn sai mô hình khai thác lợi nhuận cũng có thể mang lại những tác động nặng nề không kém. Một hãng xe tải châu Âu đã sớm nhận ra điều này sau khi ký một hợp đồng ba năm để phân phối hàng hóa cho một nhà sản xuất ti-vi. Nhà phân phối tính giá cố định cho mỗi chiếc ti-vi được vận chuyển. Dần dần, kích thước ti-vi ngày càng tăng lên, nghĩa là nhà phân phối không thể đưa nhiều chiếc ti-vi vào một chuyến xe tải như trước kia nữa, do đó họ phải điều động thêm nhiều xe hơn. Chi phí gia tăng đột biến, nhưng doanh thu thì vẫn giậm chân tại chỗ vì khung giá cố định. Cuối cùng, nhà phân phối ti-vi đã bị thiệt hại lớn trong giao dịch này.

Họ đã học được một bài học khó khăn: Xét về khía cạnh tiền bạc, mô hình khai thác lợi nhuận không phù hợp có thể còn tai hại hơn cả chính sách định giá yếu kém.

Năm mô hình khai thác lợi nhuận hiệu quả

Sau khi nghiên cứu hàng chục chiến lược định giá và doanh thu khác nhau, chúng tôi chọn ra được 5 mô hình khai thác lợi nhuận đã được chứng minh rằng chúng có thể giúp các công ty ra mắt sản phẩm hoặc dịch vụ mới, tạo sự khác biệt cho sản phẩm/dịch vụ, hoặc thống lĩnh thị trường. Đây không phải là những mô hình khai thác lợi nhuận duy nhất, nhưng chúng là những mô hình có giá trị nhất khi ra mắt sản phẩm mới.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu xem từng mô hình hoạt động ra sao, các lợi thế của nó là gì, và những công nghệ mới nào hỗ trợ cho nó, sau đó bạn có thể xác định được đâu là mô hình phù hợp nhất với công ty mình.

1. Mô hình thuê bao

Mô hình thuê bao là gì? Khách hàng tự động thanh toán định kỳ để tiếp tục sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của một công ty. Chẳng hạn, khách hàng có thể lựa chọn phương án đặt mua dài kỳ tờ tạp chí Wall Street Journal thay vì tới quầy mua lẻ. Hiện nay các khách hàng của Netflix được lựa chọn giữa vài gói thuê bao khác nhau để được xem video và các nội dung phát sóng qua các phương tiện kỹ thuật số.

Số lượng các công ty sử dụng mô hình này hiện đang bùng nổ nhanh chóng khi Internet cho ra đời nền kinh tế thuê bao (đôi khi còn được gọi là "nền kinh tế thành viên"). Các công ty cung cấp các phương án thuê bao cho mọi thứ từ quần áo và đồ cạo râu (Câu lạc bộ Dollar Shave) đến hàng gia dụng hiện đang thách thức các công ty truyền thống.

Lợi thế. Mô hình thuê bao nâng cao doanh thu theo vòng đời nói chung, cụ thể ở đây là doanh thu theo vòng đời khách hàng. Một khách hàng thi thoảng mua tạp chí Wall Street Journal nhìn chung sẽ chi tiêu ít hơn so với một khách hàng cam kết mua báo một năm. Hiển nhiên, mô hình này sẽ giúp tạo thêm doanh thu cho tờ tạp chí. Khách hàng đăng ký thuê bao cũng có khả năng ở lại lâu hơn mà không chuyển sang sử dụng công ty đối thủ (vì bạn nâng chi phí chuyển đổi sau khi khách hàng đã trở nên quen thuộc với đề nghị sản phẩm của bạn).

Wall Street Journal thích mô hình doanh thu thuê bao vì đó là nguồn doanh thu lặp lại. Chẳng hạn, nếu thời tiết xấu hoặc chủ các quầy bán báo đình công, thì đơn vị xuất bản sẽ bị mất doanh số bán hàng. Nhưng với hình thức thuê bao, tiền vẫn đều đặn chảy về túi họ, bất kể trời mưa hay nắng.

Nhìn chung, việc bán một gói thuê bao dài hạn sẽ khó khăn hơn, nhưng nó hạn chế số lượng các quyết định mua sắm mà khách hàng phải thực hiện và trói chân họ lại. Với mô hình thuê bao, người mua báo không phải băn khoăn vào thứ Hai xem hôm nay có mua báo hay không. Bổ sung thêm chế độ tự động gia hạn hợp đồng vào thỏa thuận trên, rõ ràng điều này sẽ càng mang lại lợi ích cho phía công ty.

Mô hình thuê bao cũng mở ra nhiều cơ hội bán chéo và bán sản phẩm cấp cao. Các công ty có thể sử dụng dữ liệu thu thập được từ người đăng ký thuê bao để xây dựng các đề nghị sản phẩm phù hợp dựa trên sở thích và hành vi của người dùng. Netflix thường sử dụng dữ liệu về thói quen xem ti-vi của người dùng để tạo ra các series truyền hình đình đám, chẳng hạn loạt phim House of Cards và Daredevil. Các chương trình này đã giúp Netflix tăng gấp đôi lượng người đăng ký sử dụng dịch vụ của họ trong khoảng thời gian từ năm 2012 đến 2015, từ 33 triệu lên 69 triệu thuê bao trong quý III năm 2015.[5]

Cuối cùng, mối quan hệ giữa người đăng ký thuê bao và thương hiệu cũng nhờ đó mà được củng cố và bền vững hơn các mối quan hệ chỉ dựa trên từng giao dịch riêng lẻ. Trong khi công ty có cơ hội hiểu người tiêu dùng hơn, thì người tiêu dùng cũng dần trở nên quen thuộc và gần gũi với thương hiệu của công ty hơn, thậm chí họ còn có thể trở thành những đại sứ phi chính thức cho sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ sử dụng, từ đó càng làm tăng giá trị của thương hiệu.

Mô hình này có phù hợp với bạn không? Mô hình khai thác lợi nhuận theo hình thức thuê bao phù hợp với các sản phẩm và dịch vụ bán được cả trong môi trường trực tuyến và phi trực tuyến. Các mô hình thuê bao cũng phát huy lợi ích trong các lĩnh vực mà khách hàng sử dụng sản phẩm liên tục. Một ví dụ tiêu biểu ở đây là lĩnh vực âm nhạc, trong đó có các gói thuê bao dành cho các dịch vụ âm nhạc trực tuyến của các hãng như Spotify và Pandora hiện đang trở nên phổ biến. Năm 2014, mô hình thuê bao này chiếm gần một phần tư (tương đương 1,6 tỉ đô-la) trong doanh thu trực tuyến của nền công nghiệp âm nhạc toàn cầu, tăng 6 lần kể từ năm 2009.[6]

Các mô hình thuê bao cũng phát huy hiệu quả trong những lĩnh vực mang tính cạnh tranh cao, thị phần do nhiều công ty nắm giữ – một bối cảnh khá hỗn độn với nhiều sự giành giật. Trong những tình huống này, mô hình thuê bao có thể giúp công ty ngăn chặn được các đối thủ vốn chỉ cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ riêng lẻ

theo từng giao dịch.

Cuối cùng, mô hình thuê bao đang ngày càng trở nên phổ biến trong những lĩnh vực như phần mềm, vốn trước đây vẫn yêu cầu khách hàng phải bỏ ra những khoản đầu tư lớn từ trước để mua sản phẩm. Bằng cách cho phép khách hàng mua từng phần sản phẩm, mô hình thuê bao khiến sản phẩm trở nên hợp túi tiền hơn và dễ dự đoán hơn cho tất cả mọi người.

2. Định giá linh hoạt

Định giá linh hoạt là gì? Mô hình định giá linh hoạt là mô hình trong đó mức giá cho trước của sản phẩm hay dịch vụ biến động tùy theo các yếu tố như mùa, thời điểm trong ngày, điều kiện thời tiết, hoặc các yếu tố khác có ảnh hưởng đến thiện chí chi trả, nhu cầu và nguồn cung.

Trong suốt nhiều thập niên, ngành hàng không đã đi tiên phong trong mô hình định giá linh hoạt, họ thay đổi giá vé dựa trên thời điểm đăng ký, chất lượng dịch vụ và các yếu tố khác. Là một trong những nhà tiên phong về định giá linh hoạt, cựu CEO Robert Crandall của hãng American Airlines đã diễn tả một cách đầy sinh động như sau: "Nếu tôi có 2.000 hành khách trên một tuyến bay và 400 mức giá khác nhau, thì rõ ràng tôi còn thiếu 1.600 mức giá nữa."[7]

Với những tiến bộ nhanh chóng về công nghệ thu thập và phân tích dữ liệu, các công ty ở nhiều lĩnh vực ngành nghề hiện đã có thể sử dụng những thuật toán phức tạp hơn nhằm điều chỉnh giá cả thường xuyên hơn. Uber là một ví dụ tiêu biểu. Được thành lập từ năm 2010, công ty này đã tạo sự đột phá trong cả ngành taxi với mô hình khai thác lợi nhuận theo phương pháp định giá linh hoạt, qua đó gắn giá cả với nguồn cung cầu taxi theo thời gian thực. Với cách làm này, cả tài xế Uber và hành khách đều có lợi. Giá cước tăng vào giờ cao điểm là yếu tố khuyến khích nhiều tài xế Uber tích cực hoạt động để đáp ứng nhu cầu. Kết quả là, hành khách không phải tranh giành nhau vì một chiếc taxi hay phải đứng bắt xe dưới trời mưa, và họ sẵn sàng trả thêm để có được lợi ích đó. Chúng tôi sẽ bàn nhiều hơn về Uber trong Chương 13.

Chính sách định giá vé linh hoạt ngày càng trở nên phổ biến trong thể thao chuyên nghiệp và nghiệp dư, trong đó giá vé vào cửa được tính dựa trên mức độ phổ biến của môn thi đấu, ngay cả khi vào mùa giải.[8] Một số siêu thị vận dụng mô hình định giá linh hoạt ở cấp độ cá nhân người tiêu dùng, theo đó họ đưa ra chính

sách định giá cho từng cá nhân khách hàng dựa trên thói quen mua sản phẩm nhiều lần.[9] Người thường xuyên mua một loại sản phẩm sẽ nhận được mức giá thấp hơn nhằm khuyến khích hành vi này; những người chưa từng mua sản phẩm đó bao giờ, hoặc mua không thường xuyên, sẽ phải trả mức giá cao hơn. Chuỗi bán thiết bị sửa chữa nhà cửa Castorama đã lắp bảng điện tử thông báo giá cả được điều chỉnh theo thời gian thực dựa trên tình hình nhu cầu.[10]

Nhưng mô hình định giá linh hoạt đôi lúc có thể phản tác dụng. Năm 1999, Coca-Cola thử nghiệm sử dụng một loại máy bán hàng tự động nâng giá đồ uống khi thời tiết ấm hơn.[11] Công ty này đã phải dừng thử nghiệm này vì khách hàng không hề thích điều đó chút nào.

Lợi thế. Như lĩnh vực vận tải và lưu trú đã được áp dụng từ nhiều năm nay, mô hình định giá linh hoạt giúp nâng cao khả năng khai thác lợi nhuận trong trường hợp công suất sản xuất hạn chế và bị giới hạn. Các công ty không muốn rơi vào cảnh những tài sản đắt đỏ, chi phí duy trì tốn kém, chẳng hạn máy bay trực thăng hay khách sạn năm sao, lại phải để trống ghế hoặc trống phòng. Mô hình định giá linh hoạt giúp bạn điều chỉnh giá cả (trong trường hợp này là điều chỉnh thấp xuống) để có thể khai thác lợi nhuận từ phần công suất chưa được sử dụng đến. Tương tự, bạn có thể tăng giá nếu công suất đã được sử dụng hết. Nhu cầu càng biến động, lợi ích của mô hình định giá linh hoạt càng lớn. Ngoài ra, mô hình này cũng có thể giúp các công ty không bị giới hạn về công suất sản xuất khi có sự biến động về nhu cầu hay giá cả. Chẳng hạn, chuỗi bán lẻ Tesco của Anh áp dụng mức giá cao hơn cho các sản phẩm trong hệ thống của mình vào các buổi chiều vì khách hàng có thu nhập cao khi đi mua sắm vào buổi chiều thường sẵn sàng chi nhiều tiền hơn.

Mô hình này có phù hợp với bạn không? Trước tiên, nên cân nhắc đến chiến lược định giá linh hoạt khi độ co giãn về nhu cầu và giá cả ở thị trường của bạn có sự biến động lớn. Nếu đúng như vậy, khi đó bạn phải đặt câu hỏi xem yếu tố nào tác động đến sự biến động này và liệu bạn có thể áp giá dựa trên các yếu tố đó hay không. Thứ hai, bạn nên cân nhắc vận dụng định giá linh hoạt nếu như nguồn cung bị hạn chế hay cố định.

Nhưng định giá linh hoạt là một công việc phức tạp. Công ty nào muốn sử dụng hiệu quả mô hình này cần phải đầu tư đáng kể vào công nghệ và thay đổi quy trình nghiệp vụ.

Như trường hợp của Coca-Cola và các công ty khác đã chứng minh, định giá linh hoạt có thể khiến khách hàng bất mãn vì cho rằng mình bị lợi dụng. Nhìn chung, định giá linh hoạt đòi hỏi phải có một cơ sở khách hàng sẵn sàng trả giá cao hơn để nhận được những lợi ích khác – chẳng hạn bắt được taxi vào một buổi tối mưa gió lạnh lẽo.

3. Định giá dựa trên thị trường: Đấu giá

Đấu giá định giá là gì? Đấu giá định giá dựa trên sự cạnh tranh để giành mua hàng hóa hay dịch vụ. Hình thức này đã tồn tại suốt nhiều thế kỷ. Thực ra, những phiên đấu giá đầu tiên xuất hiện từ năm 500 trước Công nguyên.[12] Ngày nay, nhờ vào công nghệ kết nối, có vẻ như tất cả mọi thứ đều có thể được đem ra đấu giá, từ cổ phiếu cho đến tác phẩm nghệ thuật.

Đấu giá là phương pháp chính giúp Google kiếm được bộn tiền. Google AdWords, công cụ đưa các quảng cáo hiển thị bên cạnh kết quả tìm kiếm, hoạt động dựa trên cơ sở đấu giá. Các nhà quảng cáo thực hiện đấu giá với nhau để tranh giành vị trí hiển thị nổi bật nhất dựa theo từ khóa tìm kiếm. Theo báo cáo doanh thu của Google, trong nửa đầu năm 2015, mảng kinh doanh quảng cáo dựa trên mô hình đấu giá này chiếm 70% trong 35 tỉ đô-la doanh thu của hãng này.[13]

Các thị trường "hai bên" (tức các thị trường kết nối người bán và người mua) cũng áp dụng mô hình đấu giá. Ví dụ nổi bật nhất là eBay, công ty này đã xây dựng nên được một đế chế kinh doanh trị giá 18 tỉ đô-la mỗi năm bằng cách cung cấp nền tảng giúp người dùng bán các mặt hàng gia dụng thông qua đấu giá. Tương tự, Manheim, một công ty đấu giá ô tô (chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về trường hợp này ở Chương 9), là nhà tổ chức các sự kiện đấu giá lớn nhất cho hoạt động mua bán xe cũ.

Lợi thế. Với mô hình định giá dựa trên đấu giá, bạn có thể không cần chủ động đặt giá mà để thị trường tự quyết định mức giá mà họ muốn trả. Nói cách khác, ngay cả khi bạn là người bán, thị trường vẫn coi bạn chỉ là bên trung lập; khách hàng đấu giá với nhau để mua và nâng giá. Ngoài ra, khi sử dụng mô hình đấu giá, bạn có thể gây tác động tới giá cả mà không cần lộ mặt. Chẳng hạn, bạn có thể đặt ra mức giá tối thiểu cho phiên đấu giá rồi quy định thời lượng của phiên đấu giá cũng như quá trình đấu giá.

Mô hình này có phù hợp với bạn không? Khác với cách thức tổ chức đấu giá truyền thống, vốn đòi hỏi phải chuẩn bị một căn

phòng, một chiếc bục và một người điều hành phiên đấu giá, phương thức định giá bằng đấu giá sử dụng công nghệ cao ngày nay chỉ đòi hỏi những hệ thống và quy trình phức tạp. Nếu không được triển khai hợp lý, chúng có thể dẫn đến những sai lầm đắt đỏ.

Mô hình đấu giá có thể không phát huy hiệu quả nếu thị trường có lượng hàng hóa dư thừa và khách hàng có nhiều lựa chọn, hoặc nếu công ty bạn hoạt động trong một môi trường cạnh tranh, không có sức mạnh định giá cần thiết để triển khai mô hình đấu giá thành công.

Tuy nhiên, đấu giá lại là mô hình lý tưởng cho thị trường người bán, trong đó lượng hàng tồn kho bị giới hạn, sức mạnh nằm trong tay người bán (trên cương vị chủ sở hữu hàng tồn kho), và nhu cầu ở mức cao. Nếu bạn đang ở thế người bán như vậy hoặc có khả năng trở thành một người bán như vậy, như Google với AdWords, thì bạn nên nghiêm túc cân nhắc mô hình này.

4. Định giá thông số thay thế/Trả khi mua hàng

Định giá thông số thay thế là gì? Nhiều công ty đã gặt hái được thành công bằng cách định giá giao dịch dựa trên các thông số thay vì sử dụng chuẩn đo theo đơn vị của ngành nghề mà họ đang hoạt động. Thông thường, các thông số thay thế này gần hơn với giá trị sản phẩm và lợi ích dành cho khách hàng.

GE, gã khổng lồ trong ngành công nghiệp đã vận dụng mô hình định giá thông số thay thế này trong các năm gần đây nhờ tận dụng sức mạnh của các phần mềm phân tích, thiết bị cảm biến điện tử và dữ liệu. Năm 2011, công ty này triển khai thực hiện một dự án lớn nhằm kết hợp các bộ cảm biến điện tử vào các thiết bị y học, động cơ máy bay, turbine và các sản phẩm thiết bị công nghiệp khác của họ. GE đã thu về 1 tỉ đô-la mỗi năm từ dịch vụ "dựa trên kết quả" mà họ cung cấp – chẳng hạn, dịch vụ này giúp các hãng hàng không phát hiện được các động cơ có vấn đề sớm hơn, do đó giảm bớt thời gian chết trong vận hành.[14]

Thay vì bán hoặc cho thuê máy chụp cắt lớp vi tính hay động cơ phản lực, GE tính phí khách hàng theo số giờ sử dụng thiết bị hoặc số dặm đối với máy bay. Như vậy, khách hàng chỉ phải trả tiền khi nào họ sử dụng hay nhận lợi ích từ sản phẩm. Nếu GE giảm được thời gian chết của khách hàng, phần đó sẽ đi thẳng vào túi họ. GE đã khai thác được tối đa giá trị từ sản phẩm của mình, hệt như cách làm của Michelin với những chiếc lốp xe.

Các công ty phần mềm cũng triển khai thành công những thông số định giá thay thế. Một công ty phần mềm cung cấp báo cáo phòng thí nghiệm đã tăng 20% doanh thu chỉ bằng cách thay đổi thông số định giá từ giấy phép nhượng quyền cố định sang tính phí theo đơn vị báo cáo. Họ cho rằng mô hình thông số thay thế này phù hợp hơn với giá trị nhận thức được. Mô hình này cũng giúp giảm thiểu cam kết đầu tư trước của khách hàng. Dĩ nhiên, điều này cũng mang lại lợi ích cho công ty phần mềm kia bởi giờ đây họ có thể tính giá cao hơn cho một báo cáo phòng thí nghiệm (so với điểm hòa vốn ở mức phí nhượng quyền).

Lợi thế. Nếu sáng kiến đổi mới của bạn giúp củng cố hiệu suất hoạt động cho khách hàng và có nhiều điểm ưu việt hơn so với các phương án tương tự khác, thì mô hình định giá thay thế có thể là phù hợp với bạn. Từ việc gắn thông số định giá với hiệu suất hoạt động của khách hàng, bạn sẽ khai thác được tối đa tiềm năng lợi nhuận của sản phẩm. Nhưng bạn phải thực hiện được đúng lời bạn hứa, như Michelin đã làm với các khách hàng của họ.

Mô hình định giá thay thế có thể sẽ rất thành công khi bạn trực tiếp gắn thông số với nhận định của khách hàng về giá trị. Chẳng hạn, giả sử bạn là một nhà sản xuất các thiết bị rô-bốt phẫu thuật tại bệnh viện. Với một bệnh viện quy mô nhỏ hoặc vừa, họ sẽ không có đủ nguồn vốn cần thiết để đầu tư mua loại máy móc này. Cách làm truyền thống là định giá theo chi phí bỏ ra để mua thiết bị rồi mới mang về sử dụng. Nếu bạn tính giá theo số ca phẫu thuật thì sao? Phương án này hoàn toàn phù hợp với giá trị mà bệnh viện nhận được thay vì phương án yêu cầu họ phải trả mức giá ban đầu cao. Nói cách khác, bạn tham gia vào dòng doanh thu mà khách hàng tạo ra bằng cách sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của mình. Cuối cùng, bạn có thể chứng minh rằng giải pháp của bạn mang lại lợi ích cho cả bạn và khách hàng.

Cuối cùng, mô hình khai thác lợi nhuận này có thể phát huy hiệu quả nếu như bạn là người có tài dự đoán xu hướng trong tương lai. Chẳng hạn, các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông từ lâu đã dự đoán được rằng xu hướng sử dụng các thiết bị và dữ liệu số sẽ ngày một gia tăng, nhờ vậy họ đã chủ động thay đổi thông số định giá sang "định giá theo gigabyte" hoặc "định giá theo thiết bị và gigabyte".

Mô hình này có phù hợp với bạn không? Mô hình định giá thay thế được cho là phù hợp khi sáng kiến đổi mới của bạn tạo ra giá trị to lớn cho khách hàng cuối nhưng bạn không thu được một tỷ lệ tương xứng trong giá trị đó nếu sử dụng các mô hình khai thác

lợi nhuận truyền thống. Michelin là một ví dụ rất tiêu biểu cho trường hợp này.

Mô hình này sẽ còn phù hợp hơn nữa khi bạn nắm quyền kiểm soát hoàn toàn cách khách hàng sử dụng sản phẩm của mình. Chẳng hạn, nếu hãng công nghệ nông nghiệp Monsanto tính giá theo sản lượng thu về trên mỗi héc-ta, thì họ phải bảo đảm rằng các loại thuốc diệt cỏ của họ được các hộ nông dân sử dụng đúng như chỉ dẫn. Chỉ khi đó Monsanto mới nắm được quyền kiểm soát hoàn toàn đối với tác động của sản phẩm lên khách hàng. Và trên thực tế, đây cũng chính là mô hình khai thác lợi nhuận mà Monsanto áp dụng.

5. Định giá miễn phí

Định giá miễn phí là gì? Với mô hình miễn phí (freemium), một công ty cung cấp từ hai tầng định giá trở lên cho các sản phẩm và dịch vụ của mình, trong đó có một tầng là miễn phí. Mục tiêu của mô hình khai thác lợi nhuận freemium là thu hút một lượng lớn khách hàng sử dụng phiên bản miễn phí, sau đó chuyển một phần lớn trong đó sang các thuê bao có trả phí. Mô hình này còn được gọi là chiến lược "đổ bộ và mở rộng". Bạn tìm cách đổ bộ với sản phẩm miễn phí, sau đó mở rộng bằng các sản phẩm tính phí.

LinkedIn và Dropbox là những ví dụ tiêu biểu về trường hợp sử dụng mô hình định giá freemium thành công. Khách hàng có nhu cầu cơ bản có thể tiếp cận phiên bản hạn chế với dịch vụ kết nối mạng xã hội nghề nghiệp của LinkedIn và dịch vụ lưu trữ của Dropbox mà không cần trả phí. Nhưng những khách hàng có nhu cầu lớn hơn sẽ phải trả tiền để nhận được những đặc điểm phức tạp hơn.

Mạng Internet ra đời đã mở rộng khả năng áp dụng mô hình freemium bằng cách giảm chi phí phân phối nhiều dịch vụ về ngưỡng 0. Thực ra, freemium hiện là mô hình kinh doanh chủ đạo đối với nhiều công ty khởi nghiệp Internet, các nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến, các công ty phần mềm và các ứng dụng điện thoại thông minh.[15]

Lợi thế. Vì các dịch vụ freemium hạ thấp chi phí tiếp cận thương hiệu xuống mức 0, nên chúng nhanh chóng tạo ra được làn sóng đón nhận rộng rãi. Trên thực tế, sản phẩm miễn phí trở thành một công cụ marketing tính phí. Điều đó giúp các công ty giảm bớt chi phí thu hút khách hàng so với các phương pháp marketing và kinh doanh đắt đỏ kiểu truyền thống.

Mô hình này có phù hợp với bạn không? Mô hình freemium chắc chắn không phù hợp cho tất cả mọi người. Nó chỉ phát huy hiệu quả nếu bạn có chi phí sản xuất rất thấp (tốt hơn hết là không có chi phí sản xuất) và chi phí cố định ở mức tối thiểu, có thể và sẽ được bù đắp bằng một tỷ lệ nhỏ khách hàng trả phí.

Hơn nữa, các công ty thường gặp khó khăn trong việc chuyển mô hình freemium sang hình thức khai thác lợi nhuận dài hạn. 90% các công ty thất bại khi triển khai chiến dịch đổ bộ và mở rộng. (Bạn có thể đọc nghiên cứu trường hợp về LinkedIn ở Chương 13 để tham khảo trường hợp ngoại lệ cho nguyên tắc này.) Thực ra, với các công ty phần mềm, số lượng khách hàng miễn phí chuyển sang trả phí thường ở ngưỡng dưới 10%. Với các trò chơi video, trò chơi miễn phí thường có tuổi đời trung bình dưới 1 năm, mất 75% người dùng miễn phí chỉ sau 1 ngày và chỉ giữ chân được 2% sau một tháng trải nghiệm.[16]

Nếu quyết định cung cấp dịch vụ freemium, bạn phải nỗ lực gấp đôi để chuyển khách hàng sang phiên bản tính phí. Việc thuyết phục người tiêu dùng trả tiền mua một thứ mà trước đó họ được dùng miễn phí là một điều hết sức khó khăn. Chỉ cần nhìn vào số lượng các công ty Internet không khai thác được lợi nhuận từ các sản phẩm trực tuyến miễn phí trong hai thập niên qua, chúng ta sẽ hiểu được điều đó. Chẳng hạn, phần lớn các báo (ngoại trừ những tờ như New York Times và Wall Street Journal) đều không thể chuyển độc giả miễn phí thành các thuê bao trực tuyến trả phí.

Đây cũng là vấn đề nan giải cho Evernote, một ứng dụng di động giúp người dùng thực hiện các ghi chú nhanh. Công ty này trở thành một trong những công ty khởi nghiệp "kỳ lân" đầu tiên có tên trong danh sách các công ty công nghệ tư nhân trị giá 1 tỉ đô-la trở lên. Tuy năm nay họ đã đạt tới con số 150 triệu người dùng đăng ký, song theo Business Insider, doanh thu của Evernote đã có chiều hướng giảm.[17]

Để có cơ hội chuyển khách hàng miễn phí sang khách hàng trả phí, bạn phải kiểm tra xem đâu là những lợi ích mà họ sẵn sàng bỏ tiền ra mua, đồng thời bảo đảm họ có trải nghiệm tốt với sản phẩm miễn phí. Bạn cũng cần phải biết chính xác có bao nhiêu khách hàng thực sự sẵn sàng chi trả. Thêm nữa, bạn cũng phải tránh cung cấp quá nhiều thứ trong phiên bản miễn phí, bởi như thế sản phẩm tính phí sẽ chỉ còn lại rất ít giá trị.

Năm câu hỏi để lựa chọn mô hình khai thác lợi nhuận phù hợp

Trên đây chúng tôi vừa đưa ra năm mô hình khai thác lợi nhuận và giải thích các trường hợp nên áp dụng chúng. Dĩ nhiên, đây không phải là những mô hình duy nhất mà bạn có thể sử dụng. Bạn cũng có thể kết hợp chúng với nhau. Chẳng hạn, nhà bán lẻ Costco trị giá 112 tỉ đô-la ở Mỹ tính phí thành viên (thuê bao) cho những người muốn sử dụng các cửa hàng lưu kho của họ bên cạnh khoản tiền mà họ tính cho các sản phẩm bạn đã mua. OpenTable tính phí thuê bao hằng tháng cho các nhà hàng và tính phí giao dịch cho mỗi bữa tối đặt trước.

Trước khi bắt tay vào triển khai bất kỳ mô hình nào, hãy trao đổi thật kỹ lưỡng với khách hàng, sau đó kiểm nghiệm tính khả thi của chúng. Dù bạn chọn phương án nào, đó cũng nên là mô hình không những khai thác được điểm mạnh của tổ chức của bạn mà còn mang lại lợi ích cho khách hàng. Mô hình được chọn cũng phải tính đến các xu hướng tương lai cho sản phẩm, công ty và lĩnh vực ngành nghề của bạn. Dưới đây là năm câu hỏi bạn cần cân nhắc trong quá trình đánh giá và lựa chọn mô hình khai thác lợi nhuận phù hợp cho mình.

1. Khả năng khách hàng chấp nhận mô hình này là bao nhiêu?

Các khách hàng khác nhau thích các mô hình định giá khác nhau. Mô hình của bạn có đủ tin cậy, linh hoạt, công bằng và minh bạch đối với cơ sở khách hàng cụ thể của bạn không? Khách hàng hầu như luôn nghiêng về một số mô hình nhất định nào đó. Hãy bảo đảm rằng mô hình của bạn phù hợp với những ưu tiên đó. Hãy thử nghiệm nhiều mô hình khác nhau để khám phá ra mô hình mà khách hàng ưa thích nhất. Một phương án thử nghiệm trong những trường hợp này là cung cấp cho khách hàng vài lựa chọn, tổng mức giá của tất cả các phương án luôn bằng nhau, và hỏi xem họ thích phương án nào hơn hay họ không quan tâm tới chuyện đó. Nếu khách hàng đủ lý trí, họ sẽ chọn phương án không quan tâm, vì mức giá của các phương án rốt cuộc đều bằng nhau. Tuy vậy, chúng tôi đã thực hiện những cuộc thử nghiệm như vậy hàng trăm lần, và chưa từng thấy phương án "không quan tâm" nào giành phần thắng cả! Con người luôn có sự thiên vị.

2. Những diễn biến trong tương lai sẽ tác động ra sao tới mô hình được chọn?

Hãy nhớ chuẩn bị kế hoạch kịch bản xung quanh mô hình đã chọn. Những xu hướng chủ đạo trong lĩnh vực kinh doanh của bạn là gì? Chẳng hạn, nếu bạn là nhà cung cấp dịch vụ di động, thì số lượng các cuộc gọi có xu hướng gia tăng hay giảm đi? Số lượng

các thiết bị thì sao? Các xu hướng đó mang lại những rủi ro và cơ hội gì trong dài hạn? Các thông số định giá liệu có trụ vững trong tương lai không? Chẳng hạn, Michelin tính đến sự cải thiện về độ bền của lốp xe trong mô hình định giá dựa trên dặm đường đi. Google đã dự tính được rằng mô hình đấu giá sẽ mang lại lợi ích cho họ không chỉ trong những ngày đầu, khi mà mức giá còn thấp, mà còn trong giai đoạn sau này, khi nhu cầu gia tăng.

3. Công ty bạn hiện đang ở giai đoạn nào và mô hình được chọn có phù hợp với giai đoạn đó không?

Cách khai thác lợi nhuận phải phù hợp với tình hình của công ty – bao gồm chu kỳ đời sống, vị thế cạnh tranh và mối quan hệ với khách hàng. Chẳng hạn, nếu là một công ty khởi nghiệp, có thể bạn sẽ muốn giữ mọi thứ thật đơn giản và minh bạch, như hãng xử lý thanh toán Square đã làm với mô hình 2,5% lợi nhuận, không có phí ẩn. Một công ty ở giai đoạn trưởng thành có thể sẽ phải tạo sự khác biệt trước các đối thủ thông qua cách thức tiếp cận phức tạp hơn. Một điều quan trọng nữa là những gì đang diễn ra trong dòng chảy đổi mới sáng tạo của bạn. Khi sản phẩm mới ra mắt thị trường, mô hình ấy có giúp bạn khai thác lợi nhuận từ đó không (như cách mô hình của Michelin khai thác lợi nhuận từ loại lốp xe mới)?

4. Đối thủ của bạn đang làm gì?

Lý do cần đặt ra câu hỏi này là để tránh trường hợp sao chép cách khai thác lợi nhuận của đối thủ và phải tìm cách tạo sự khác biệt cho mình. Bất cứ khi nào có thể, hãy vận dụng mô hình khai thác lợi nhuận để tạo ra một sự khác biệt mang tính cạnh tranh, như Netflix đã làm triệt để tới mức làm biến đổi toàn bộ ngành cho thuê băng đĩa video, từ đó thế chỗ của các đối thủ cạnh tranh như Blockbuster. Vai trò của câu hỏi này sẽ càng trở nên quan trọng hơn khi các đối thủ không có sự chuẩn bị cần thiết để phản ứng trước bất kỳ sự thay đổi nào về mô hình mà bạn triển khai.

5. Mô hình khai thác lợi nhuận đó có khó triển khai hay không?

Một mô hình khai thác lợi nhuận chỉ phát huy tác dụng khi bạn có thể khiến nó đi vào hoạt động hiệu quả. Hãy đánh giá các yếu tố như tính khả thi, những khó khăn trong việc tiếp nhận mô hình từ phía khách hàng và khả năng mở rộng. Hãy bảo đảm rằng bạn có thể đo lường dữ liệu cần thiết để thực thi chính sách định giá. Ngoài ra, bạn cũng phải có khả năng truyền tải mô hình này một cách dễ hiểu tới khách hàng và các đối tác. Đừng vội loại bỏ bất kỳ

mô hình nào dựa trên những giới hạn hiện tại về cơ sở hạ tầng và hệ thống; thay vào đó, hãy tính đến những khoản đầu tư bổ sung cần thiết để mô hình đó có thể vận hành được. Hãy tính tổng chi phí sở hữu và tổng doanh thu cuối cùng. Quan trọng nhất, hãy bảo đảm rằng mô hình của bạn giúp mang lại giá trị cho khách hàng và chính sách định giá của bạn tương xứng với giá trị mà bạn cung cấp.

Hiệu suất hoạt động trên thị trường của các công ty như Google, Netflix, Michelin, General Electric và Uber đã cho thấy sức mạnh của việc lựa chọn đúng mô hình khai thác lợi nhuận khi đưa sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường. Họ đã chứng minh rằng mô hình khai thác lợi nhuận đúng đắn có thể giúp một công ty nhảy vọt trong cuộc chạy đua trên thị trường theo những cách mà nếu chỉ dựa vào sản phẩm hay dịch vụ đơn thuần không có được.

Công cuộc phát triển thần tốc của Internet và các công nghệ khác đã tạo ra vô số cơ hội để sử dụng các mô hình khai thác lợi nhuận mới mẻ với lĩnh vực của bạn. Bạn và các đồng nghiệp cần phải nhanh chóng tìm hiểu về chúng để nắm thế chủ động. Đôi khi sự đổi mới ưu việt nhất chính là sự đổi mới trong bản thân mô hình khai thác lợi nhuận!

MỘT SỐ CẤU TRÚC GIÁ ĐÃ ĐƯỢC THỜI GIAN KIỂM CHỨNG

Ở các phần trước, chúng tôi đã trình bày về cách lựa chọn mô hình phù hợp trong số năm mô hình đã nêu. Trên cơ sở các mô hình đó, một cấu trúc giá sẽ được đưa ra để bao quát các mức độ sử dụng khác nhau. Điều này đặc biệt phù hợp khi mô hình khai thác lợi nhuận được chọn là thanh toán theo đơn vị hàng hóa, thông số thay thế, hay thuê bao sử dụng.

Ví dụ: Giả sử bạn chuẩn bị giới thiệu một dịch vụ xử lý thanh toán mới, và quyết định tính phí 3% cho mỗi giao dịch thanh toán. Đó là một mô hình khai thác lợi nhuận đơn giản – mô hình thông số thay thế. Một phương pháp toàn diện hơn, nhưng cũng phức tạp hơn, là tính phần trăm dựa trên mật độ sử dụng. Chẳng hạn, bạn sẽ áp mức phí 3%/giao dịch cho những khách hàng thực hiện 100.000 – 500.000 giao dịch mỗi tháng; khách hàng thực hiện 500.000 – 1,5 triệu giao dịch mỗi tháng sẽ được tính mức phí thấp hơn (2%)... (Xem Hình 7.1.)

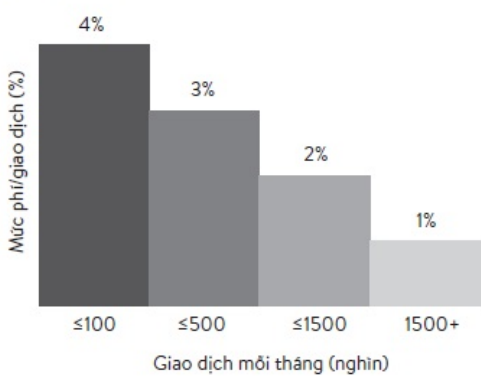
Với cấu trúc này, bạn đang truyền đi thông điệp cho các khách hàng rằng nếu họ càng sử dụng nhiều dịch vụ của bạn, họ sẽ càng nhận được mức giá tốt hơn. Phương án này có thể sẽ hấp dẫn hơn

so với phương án áp cố định 3% phí, bất kể khách hàng thực hiện bao nhiêu giao dịch.

Đó là cấu trúc phân tầng giá, hay cụ thể hơn là cấu trúc giá dựa trên khối lượng hàng hóa.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng tìm hiểu một mô hình ma trận. (Xem Hình 7.2.) Bắt đầu từ góc trên bên trái xuống tới góc dưới bên phải của ma trận, mức giá ngày càng tốt hơn cho khách hàng. Điểm khác biệt chính giữa cấu trúc theo khối lượng hàng hóa và cấu trúc ma trận nằm ở chỗ ma trận là cấu trúc hai chiều còn khối lượng hàng hóa là cấu trúc một chiều. Ở Hình 7.2, chiều đầu tiên là khối lượng hàng hóa và chiều thứ hai là tỷ lệ thị phần giao dịch (tức tỷ lệ mà bạn nhận được trong tổng số hoạt động chi tiêu của khách hàng trên thị trường cho một mảng kinh doanh cụ thể). Logic ở đây là bạn càng nhận được khối lượng giao dịch lớn và thị phần kinh doanh mà bạn giành được càng cao, khách hàng càng nhận được mức giá tốt hơn. Xin lưu ý, hai chiều ở đây có thể là bất kỳ thông số nào mà bạn quyết định chọn để phân tầng giá.

Hình 7.1 Định giá phân tầng



Hình 7.2 Định giá phân tầng trong mô hình ma trận

Mức phí/giao dịch (%)

Thị phần giao dịch				
≤100	**≤500**	**≤1500**	**1500+**	

Giao dịch mỗi tháng theo đơn vị nghìn

Tóm tắt

Mô hình khai thác lợi nhuận có thể mang lại những lợi thế cạnh tranh quan trọng cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Cách tính giá quan trọng hơn bản thân giá cả. Như trường hợp của Michelin đã chỉ ra, khi được thực hiện đúng, các mô hình khai thác lợi nhuận tốt sẽ mang lại lợi ích đôi bên cho cả bạn và khách hàng.

Các công ty đều có rất nhiều phương án khai thác lợi nhuận, nhưng năm mô hình này phát huy hiệu quả đối với phần lớn các chiến dịch triển khai sản phẩm mới: thuê bao, thông số thay thế, định giá linh hoạt, đấu giá và miễn phí.

Bạn cũng có thể tìm cách kết hợp năm mô hình này để cho ra một mô hình lai. Thêm nữa, bằng cách áp dụng cấu trúc hai giá (dựa trên khối lượng hàng hóa và ma trận), bạn sẽ có trong tay sự linh hoạt để điều chỉnh theo nhiều cấp độ sử dụng khác nhau.

Không phải tất cả mô hình đều áp dụng được trong mọi tình huống, nhưng những hướng dẫn trong chương này sẽ giúp bạn lựa chọn được phương án phù hợp nhất với mình.

Các câu hỏi CEO cần đặt ra

Chúng ta đang nghĩ đến mô hình khai thác lợi nhuận nào cho sản phẩm mới? Vì sao nó lại phù hợp, và chúng ta đã làm thế nào để chọn ra nó?

Chúng ta không chọn mô hình nào, vì sao?

Những xu hướng quan trọng nhất trong lĩnh vực của chúng ta là gì? Chúng ảnh hưởng ra sao đến việc lựa chọn mô hình khai thác lợi nhuận của chúng ta?

Chúng ta định khai thác lợi nhuận từ sản phẩm như thế nào nếu mức độ sử dụng sản phẩm của khách hàng có sự biến thiên lớn? Chúng ta đã cân nhắc đến những cấu trúc giá nào và vì sao?

Chúng ta có đủ năng lực và cơ sở hạ tầng phù hợp để triển khai thực hiện mô hình khai thác lợi nhuận và cấu trúc giá đã chọn không?

Chương 8

Định giá thấp để giành thị phần hay định giá cao để xây dựng hình ảnh thương hiệu cao cấp?

Lựa chọn chiến lược định giá thành công

Tới thời điểm này trong quy trình phát triển sản phẩm, bạn đã tìm hiểu về "thiện chí chi trả" (WTP) của khách hàng. Bạn đã hiểu nhu cầu khách hàng ở các phân khúc khác nhau ra sao, đã phát triển các đề nghị sản phẩm phù hợp cho từng phân khúc và cũng đã chọn ra được mô hình khai thác lợi nhuận phù hợp.

Vậy bây giờ đã đến lúc đặt ra một mức giá cụ thể rồi ra mắt sản phẩm chưa? Chưa đâu, khi bạn vẫn chưa vạch ra được một chiến lược định giá phù hợp.

Chúng tôi nói chiến lược định giá nghĩa là sao? Nói đơn giản, đó là kế hoạch khai thác lợi nhuận trong ngắn và dài hạn của bạn. Ở cấp độ cao nhất, một chiến lược định giá tốt phải có ý định rõ ràng, mục tiêu dễ định lượng và có khung thời gian triển khai cụ thể. Hình 8.1 là ví dụ đơn giản về một chiến lược định giá cấp cao.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu về chiến lược này. Mục tiêu của công ty này là tăng trưởng doanh thu bằng cách đặt mức giá cao trong các phân khúc cốt lõi và gia tăng cơ sở người tiêu dùng trong các phân khúc phát triển. Đó là một mục tiêu rõ ràng. Thời hạn: trong hai năm tới. Tốt, như vậy là đã có một khung thời gian chắc chắn. Yếu tố thứ ba là vị thế của công ty trên thị trường: Họ sẽ tuân theo hầu hết các động thái định giá của công ty dẫn đầu thị trường. Quyết định này khá hợp lý bởi công ty dẫn đầu thị trường đặt ra những kỳ vọng về giá cả ở người tiêu dùng.

Trong hai năm tới, chúng ta dự định sẽ tăng 40% doanh thu. Để làm được điều này, chúng ta sẽ đặt ra mức giá cao so với mức giá của công ty dẫn đầu thị trường cho phân khúc người tiêu dùng cốt lõi, và giảm giá trong các phân khúc đang tăng trưởng. Sở dĩ như vậy là vì chúng ta tin rằng trên thị trường đang có các cơ hội/thách thức như sau:

1. Chúng ta không thể thực hiện được những động thái thay đổi giá cả mạnh mẽ: Công ty dẫn đầu thị trường đặt ra kỳ vọng về giá cả cho người tiêu dùng.

2. Chúng ta sẽ không để mất quá nhiều người tiêu dùng thuộc phân khúc cốt lõi: Những người này tương đối ít nhạy cảm về giá và trung thành với thương hiệu, ngay cả khi chúng ta tính giá cao hơn một chút.

3. Chúng ta có thể truyền tải thông điệp về lợi thế giá cả của mình trong các phân khúc phát triển: Người tiêu dùng trong các phân khúc này nhạy cảm hơn về giá và muốn so sánh trực tiếp giá cả của chúng ta với đối thủ cạnh tranh.

Hình 8.1 Mẫu chiến lược định giá cấp cao

Yếu tố tiếp theo cũng quan trọng không kém: cách công ty đối xử với từng phân khúc khách hàng. Họ sẽ thu hút khách hàng ở các phân khúc phát triển với chính sách giảm giá nhẹ và tính giá cao hơn một chút cho các khách hàng trung thành. Điều này phù hợp với giá trị mà sản phẩm mang đến cho từng phân khúc.

Cuối cùng, từ "vì" là từ quan trọng nhất trong chiến lược định giá này hoặc bất kỳ chiến lược định giá nào khác. Nó buộc bạn phải suy nghĩ thật thấu đáo chiến lược đã chọn, đồng thời bảo đảm rằng bạn có thể trình bày mạch lạc vấn đề này với đội ngũ của mình để thuyết phục họ.

Ví dụ trên tương đối đơn giản. Tuy nhiên, bạn nên trình bày chiến lược định giá của mình đơn giản ở mức này bởi nó sẽ vạch ra đường hướng định giá cho sản phẩm mới.

Nhưng chiến lược định giá chưa kết thúc ở đây. Sau đó, bạn nên phát triển một chiến lược toàn diện hơn. Ở phần tiếp sau, chúng tôi sẽ giải thích kỹ lưỡng về bốn yếu tố nền tảng mà bạn sẽ cần để có thể tạo ra một chiến lược định giá toàn diện và hiệu quả.

Các công ty giỏi phát triển sản phẩm mới theo những cách mà

chúng tôi đã nhắc đến trong cuốn sách này đều đầu tư thời gian để lập hồ sơ chi tiết về các chiến lược định giá. Nhưng họ không xếp tập hồ sơ đó lên giá rồi để nó đóng bụi. Thay vào đó, họ biến nó trở thành những tài liệu sống và thường xuyên cập nhật. Khi làm như vậy, họ sẽ thấy chiến lược định giá của mình phát huy tác dụng. Nó giúp họ thu hút sự tham gia của ban lãnh đạo công ty, tránh những phản ứng đột ngột về định giá khi nhu cầu chững lại hoặc khi đối thủ đưa ra những động thái mới về giá cả, đồng thời nó cũng khai thác được lợi nhuận từ sản phẩm mới.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng tìm hiểu xem bạn có thể làm gì để phát triển được một chiến lược định giá như vậy.

Lập hồ sơ về chiến lược định giá: Bốn yếu tố nền tảng

Giống như công thức cho một món ăn ngon, hồ sơ về chiến lược định giá tốt phải có đầy đủ các thành phần phù hợp. Nó cũng phải đặt ra quy trình để đưa những thành phần này vào đúng trình tự. Chúng ta hãy cùng tìm hiểu về các thành phần này, tức các yếu tố nền tảng.

Yếu tố nền tảng #1: Đặt ra mục tiêu rõ ràng

Nếu không có mục tiêu rõ ràng, bạn sẽ không có được một chiến lược định giá hiệu quả. Chỉ đơn giản như vậy thôi. Một mục tiêu chủ đạo rõ ràng là điều kiện tiên quyết vì các mục tiêu khác biệt có thể dẫn đến những chiến lược và hành động mâu thuẫn nhau. Chẳng hạn, nếu muốn tối đa hóa thị phần, bạn phải lựa chọn chiến lược và mức giá khác so với mục tiêu tối đa hóa tổng lợi nhuận thu về.

Vậy mục tiêu nào là quan trọng nhất cho sản phẩm mới của bạn? Doanh thu? Thị phần? Tổng lợi nhuận? Biên lợi nhuận? Giá trị vòng đời khách hàng? Doanh thu trung bình trên đơn vị sản phẩm? Hay điều gì khác? Dù chọn mục tiêu nào, bạn cũng không thể tối đa hóa tất cả các mục tiêu cùng lúc. Đối với việc thiết lập mục tiêu, bạn phải đưa ra những lựa chọn mang tính đánh đổi.

Sau đây là một ví dụ: Giả sử bạn có thể bán sản phẩm ở mức giá 10 đô-la hoặc 15 đô-la. Giả sử khi bán với giá 10 đô-la, bạn sẽ kiếm được 100 khách hàng, và khi bán với giá 15 đô-la, bạn sẽ kiếm được 80 khách hàng. Vậy nên định giá sản phẩm ra sao đây? Bạn có chấp nhận lấy số lượng khách hàng ít hơn 20% để thu về mức gia tăng lợi nhuận 20% không?

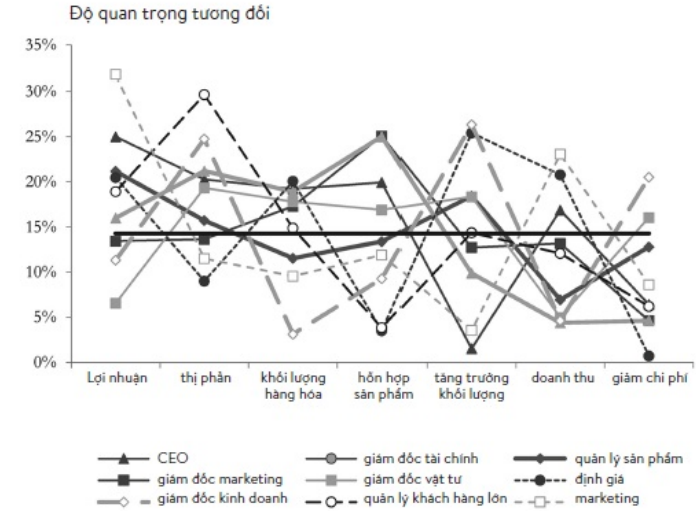
Bây giờ, giả sử chi phí sản xuất sản phẩm của bạn là 7 đô-la. Nếu

bán với giá 10 đô-la, bạn sẽ được biên lợi nhuận 30%. Nếu bán với giá 15 đô-la, bạn sẽ thu về biên lợi nhuận hơn 50%. Vậy bây giờ bạn muốn chọn mục tiêu nào? Câu trả lời của bạn có gì khác không?

Đây là một ví dụ đơn giản, nhưng nó chứng tỏ cho quan điểm của chúng tôi rằng đây là một lựa chọn rất khó khăn. Hầu hết các phương án đánh đổi trong chiến lược định giá sản phẩm mới đều phức tạp hơn thế này nhiều. Nếu không lập thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu và xác định rõ chiến lược, bạn sẽ gặp rắc rối lớn khi đưa sản phẩm ra thị trường. Bạn sẽ không biết phải hành động ra sao khi đối diện với khách hàng và áp lực cạnh tranh.

Việc đánh đổi mục tiêu là điều hết sức quan trọng. Trong các cuộc tập huấn, chúng tôi thường thực hiện một bài tập gọi là Bài tập phân bổ mục tiêu nhằm giúp các công ty làm được việc này. Đây là cuộc tập huấn lý tưởng dành cho ban lãnh đạo cấp cao của các công ty. Chúng tôi liệt kê ra một danh sách các mục tiêu rồi yêu cầu từng người tham gia cho điểm với tổng điểm là 100. Điều này buộc từng vị lãnh đạo phải suy nghĩ theo lối đánh đổi. "Tôi nên cho mục tiêu này 20 điểm hay 60 điểm?" Mục tiêu nào càng được điểm cao thì vai trò của nó càng quan trọng hơn.

Hình 8.2 là kết quả từ một buổi tập huấn mà chúng tôi thực hiện với khách hàng gần đây. Có thể dễ dàng nhận thấy những khác biệt lớn trong cách đánh giá vai trò của từng mục tiêu giữa các vị CEO, giám đốc tài chính, giám đốc kinh doanh, giám đốc marketing và giám đốc vật tư. Ban lãnh đạo công ty này không khỏi ngỡ ngàng. Trước đó, họ vẫn tưởng rằng tất cả đều thống nhất với nhau về mục tiêu của sản phẩm mới. Vấn đề nằm ở chỗ, họ chưa bao giờ đặt mình vào tình huống phải đánh đổi. Sau buổi tập huấn, công ty đã tổ chức những buổi thảo luận sâu sắc hơn và khách quan hơn. Cuối cùng, họ thống nhất với nhau về các điểm cần ưu tiên của sản phẩm mới: Tối đa hóa thị phần nhưng bảo đảm mức gia tăng lợi nhuận tổng quan là ít nhất 10%.



Hình 8.2 Thách thức của việc thống nhất mục tiêu giữa ban lãnh đạo

Yếu tố nền tảng #2: Lựa chọn đúng loại chiến lược định giá

Đưa ra những sự đánh đổi về mục tiêu là điều quan trọng, nhưng như vậy vẫn chưa đủ. Các mục tiêu của bạn phải phù hợp với chiến lược định giá đã đề ra. Tin vui là chỉ có ba loại chiến lược định giá lớn: tối đa hóa, thâm nhập và hớt váng. Chúng ta hãy cùng tìm hiểu kỹ hơn về từng loại.

Tối đa hóa: Chiến lược này tối đa hóa mục tiêu của bạn (chẳng hạn lợi nhuận hay doanh thu) trong ngắn hạn. Hầu hết các công ty đều lựa chọn chiến lược này cho các sản phẩm mới. Bạn xác định mức giá tối ưu – tức là một điểm trên đường cong độ co giãn theo giá mà tại đó đường cong lợi nhuận hay doanh thu đạt giá trị tối đa.

Các công ty thường lựa chọn chiến lược tối đa hóa khi các phân khúc khách hàng của họ không có nhóm khách hàng thử nghiệm với WTP cao hơn. Hoặc họ cũng có thể lựa chọn chiến lược này vì việc giành được thị phần lớn một cách nhanh chóng không xứng đáng với chi phí bỏ ra để đạt doanh thu hoặc lợi nhuận thấp hơn. Nói cách khác, họ không thấy có sự khác biệt đáng kể nào giữa mức giá ngắn hạn tối ưu và mức giá dài hạn tối ưu.

Khi lựa chọn chiến lược định giá tối đa hóa, bạn phải có sẵn trong đầu một số phương án lựa chọn. Các vị lãnh đạo cấp cao thường không nhìn ra mối liên hệ giữa giá cả, khối lượng hàng hóa và lợi

nhuận. Họ cho rằng các con số này độc lập với nhau; chẳng hạn, họ cho rằng nếu nâng giá, khối lượng hàng hóa vẫn sẽ giữ nguyên và lợi nhuận sẽ gia tăng. Giá mà mọi việc diễn ra đúng như thế! Với đường cong phản hồi giá chỉ ra độ co giãn trong sản phẩm, bạn có thể nhìn ra những mối liên hệ này. Ở phần sau chương này, chúng tôi sẽ trình bày chi tiết về sức mạnh của đường cong độ co giãn theo giá và cách sử dụng nó để tìm ra điểm giá tối ưu.

Thực hiện những bước chuẩn bị này sẽ giúp bạn tránh được tình trạng mò mẫm trong bóng tối. Giả sử đội ngũ phụ trách sản phẩm mới của bạn đề xuất mức giá khởi điểm là 100 đô-la. Giám đốc tài chính muốn nâng lên thành 110 đô-la. Với đường cong độ co giãn theo giá, bạn sẽ nắm bằng chứng trong tay. Bạn sẽ có thể nói: "Dĩ nhiên chúng ta có thể nâng giá lên thành 110 đô-la, nhưng khi đó chúng ta sẽ bị mất X% khối lượng hàng hóa. Chúng ta có thể chấp nhận rủi ro này không? Đó có phải là phương án tốt hơn không?" Bằng cách định lượng rõ ràng những tác động về doanh thu, khối lượng hàng hóa và lợi nhuận của từng phương án giá, bạn có thể yên tâm rằng mình sẽ không lựa chọn sai chiến lược định giá.

Thâm nhập: Với chiến lược định giá này, bạn chủ động định giá thấp hơn so với chiến lược tối đa hóa nhằm nhanh chóng giành được thị phần. Đây còn được gọi là chiến lược đổ bộ và mở rộng. Khi nào thì nên lựa chọn chiến lược này? Ở một số thị trường, bạn phải giành thị phần một cách nhanh chóng, nhất là trong những thị trường chịu tác động của hiệu ứng mạng lưới hoặc khách hàng có xu hướng trung thành với thương hiệu đầu tiên mà họ lựa chọn. Nếu sớm giành được khách hàng trong những thị trường như thế này, bạn sẽ có vị thế thuận lợi hơn để tối đa hóa giá trị vòng đời của khách hàng thông qua các hoạt động bán hàng tiếp theo trong tương lai. Với chiến lược định giá thâm nhập, bạn nhanh chóng giành được thị phần rồi sau đó mở rộng. Đây cũng là chiến lược định giá của Samsung trên thị trường điện thoại thông minh; các công ty phần mềm đám mây cũng sử dụng chiến lược này sau khi giới thiệu các mô hình freemium. Một ví dụ tiêu biểu ở đây là công ty dịch vụ thị trường thương mại điện tử Ariba. Khi mới gia nhập thị trường trực tuyến, công ty này kiếm tiền từ phía người mua chứ không phải từ phía người bán. Họ cung cấp dịch vụ miễn phí cho bên bán, và thường thì người bán sẽ lôi kéo người mua tới hệ thống của họ. Tuy nhiên, dần dần, Ariba bắt đầu khai thác lợi nhuận từ các sản phẩm dành cho người bán. Ngày nay, Ariba kiếm được nguồn doanh thu từ người bán tương đương với nguồn doanh thu từ người mua.

Facebook là một ví dụ hay ho khác minh họa cho chiến lược định

giá thâm nhập đạt được thành công lớn. Trong những ngày đầu của mạng xã hội, hầu hết các nhà quảng cáo đều không mặn mà gì với kênh này – cho đến khi dịch vụ miễn phí này tập trung được hàng triệu người dùng. Tới năm 2014, khi Facebook đã có hơn 1 tỉ thành viên, các nhà quảng cáo đã chi ra 12 tỉ đô-la quảng cáo hằng năm trên nền tảng. Đó là một khoản doanh thu khổng lồ. Facebook cũng kiếm được nguồn lợi nhuận rất lớn; tính từ năm 2009 tới nửa đầu năm 2015, họ thu về được 7 tỉ đô-la lợi nhuận.

Chiến lược định giá thâm nhập có thể phù hợp nếu bạn định tăng giá trong tương lai. Chẳng hạn, năm năm sau khi bước vào thị trường Mỹ với chiến lược thâm nhập, thương hiệu xe cao cấp Lexus của Toyota đã nâng giá tại thị trường này.[1]

Chiến lược thâm nhập cũng có thể phát huy hiệu quả nếu bạn có khả năng giành thị phần nhanh chóng, giảm chi phí đơn vị, và chủ động định giá thấp để tạo hàng rào gia nhập thị trường. Trong trường hợp này, ngay cả khi chỉ đạt được biên lợi nhuận rất mỏng, bạn vẫn có thể bù đắp lại được bởi khối lượng doanh số bán ra rất cao. Hãy nghĩ đến Amazon. Hãy nghĩ đến Uber. Chúng tôi sẽ bàn nhiều hơn đến trường hợp Uber ở Chương 13.

Nhưng xin lưu ý: Chiến lược thâm nhập là chiến lược có độ rủi ro cao nhất, xét từ quan điểm về lợi nhuận và doanh thu. Bạn vừa phải tập trung vào nhiệm vụ đổ bộ thị trường, vừa phải tập trung vào việc mở rộng doanh thu từ khách hàng. Hoặc bạn phải nhanh chóng giành được thị phần lớn. Và nếu đã lên kế hoạch tăng giá trong tương lai ngay tại thời điểm quyết định lựa chọn chiến lược này, bạn cũng nên thực hiện đến cùng mục tiêu đó. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều công ty, đặc biệt là ở Thung lũng Silicon, thường xuyên đưa ra vấn đề doanh thu tương lai làm lý do để lựa chọn chiến lược này nhưng rồi nhiều năm sau khi sản phẩm ra mắt thị trường, họ vẫn chưa đạt được mục tiêu đó. Một công ty điển hình là LivingSocial. LivingSocial đã huy động được hơn 900 triệu đô-la vốn đầu tư mạo hiểm để thành lập công ty cung cấp dịch vụ gửi coupon khuyến mãi qua e-mail tới người tiêu dùng để họ có thể mua sắm ở các trung tâm mua sắm gần nơi họ sinh sống (tương tự như Groupon, họ trích một phần từ các giao dịch này). Nhưng tới năm 2015, LivingSocial vẫn hoạt động rất chật vật. Sau bốn năm hoạt động, họ thua lỗ đến hơn 1 tỉ đô-la. Một bài báo trên tờ New York Times viết: "Không ai bận tâm đến việc công ty này rốt cuộc sẽ kiếm tiền ra sao."[2]

Hớt váng: Với chiến lược này, trước tiên bạn sẽ nhắm đến những khách hàng có WTP cao hơn – những người tiếp nhận sản phẩm

sớm. Sau đó, bạn sẽ giảm giá một cách có hệ thống để tiếp cận các phân khúc khách hàng khác có thiện chí chi trả thấp hơn. Mức giá ban đầu phải cao hơn mức giá mà bạn có thể áp dụng nếu chọn chiến lược tối đa hóa. Chiến lược hớt váng đặc biệt phù hợp nếu bạn có một số lượng đáng kể các khách hàng sẵn sàng trả mức giá cao hơn so với những người khác để mua sản phẩm của bạn. Nói cách khác, WTP giữa nhóm khách hàng tiếp nhận sản phẩm sớm và các nhóm tiếp nhận sau đó có sự chênh lệch lớn. Một số ví dụ tiêu biểu là khách hàng trong các thị trường điện ảnh, âm nhạc, trò chơi trực tuyến, ti-vi độ phân giải cao, thiết bị chơi trò chơi (chẳng hạn bộ điều khiển trò chơi video Xbox của Microsoft), điện thoại thông minh (chẳng hạn iPhone của Apple) và xe máy. Những khách hàng này không muốn đợi đến khi sản phẩm mới trở nên thông dụng và được nhiều người đón nhận. Việc mua sớm giúp họ có cơ hội để khoe khoang với người khác.

Ngoài ra, còn có hai kịch bản nữa, trong đó chiến lược định giá hớt váng là sự lựa chọn đúng đắn. Một là khi sản phẩm mới trở thành một bước đột phá – nghĩa là nó sẽ cung cấp giá trị ưu việt hơn hẳn. Kịch bản thứ hai là khi công suất sản xuất của bạn gặp hạn chế trong giai đoạn ra mắt sản phẩm ban đầu nhưng trong tương lai bạn sẽ phải sản xuất hàng loạt.

Cách triển khai chiến lược hớt váng truyền thống là kết hợp sản phẩm và hành động định giá. Phương án ấy như sau: Trước tiên bạn tung ra sản phẩm cao cấp, hớt váng thị trường, sau đó giới thiệu các sản phẩm giá rẻ hơn. Một ví dụ tiêu biểu ở đây là khi Porsche ra mắt loại xe bốn cánh Panamera. Trước tiên, họ ra mắt dòng xe 8 xi-lanh để hớt váng thị trường, và một năm sau đó, họ ra mắt dòng xe 6 xi-lanh với mức giá thấp hơn. (Chúng tôi sẽ bàn thêm về Porsche ở Chương 13.)

Yếu tố nền tảng #3: Phát triển các nguyên tắc đặt giá

Như vậy, bạn đã chọn được loại chiến lược định giá phù hợp, bước tiếp theo là lập ra các nguyên tắc cho các chiến thuật mà bạn cần để thực thi chiến lược của mình. Khi xác định sớm các nguyên tắc đặt giá, bạn có thể điều chỉnh chiến lược định giá tổng thể của mình đi đúng hướng và tránh những phản ứng đột ngột sau khi sản phẩm ra mắt. (Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về vấn đề này ở Chương 12.) Dưới đây là 5 phần hoạt động chính cần cân nhắc:

1. Mô hình khai thác lợi nhuận: Chúng tôi đã trình bày về nhiều mô hình khai thác lợi nhuận ở Chương 7. Bạn sẽ sử dụng mô hình nào cho sản phẩm mới của mình? Bạn có áp dụng một mô hình

khai thác lợi nhuận cho tất cả các phân khúc khách hàng không? Mô hình này có thay đổi theo chu kỳ đời sống của sản phẩm không? Bạn phải trả lời các câu hỏi này và ghi chép lại tất cả vào hồ sơ chiến lược giá.

2. Khác biệt hóa giá cả: Bạn có tạo sự khác biệt cho giá cả của mình không? Nếu có, những yếu tố tạo sự khác biệt là gì (chẳng hạn, theo kênh phân phối, ngành dọc và khu vực)? Bạn có áp dụng mức tối đa cho khoảng giá của mình không (ví dụ, tất cả các mức giá phải nằm trong ngưỡng cao hơn 200% so với giá trung bình)?

3. Giá sàn: Bạn có thiết lập ra mức giá sàn để không bao giờ định giá dưới mức đó không? Bạn có thiết lập ra một mức sàn để không bao giờ giảm giá xuống dưới mức đó không (chẳng hạn, mức giảm giá tối đa 50%)?

4. Đuôi giá: Hiểu theo nghĩa đen là bạn định "kết thúc" các điểm giá bằng đuôi nào? Các con số trên thẻ giá và catalog sẽ trông như thế nào? Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các đuôi giá phổ biến nhất là 0; 0,5; 0,99; và 0,95 (ví dụ: 30 đô-la; 29,5 đô-la; 29,99 đô-la; hay 29,95 đô-la). Đuôi giá quan trọng với thị trường B2C hơn là thị trường B2B. Trong thị trường B2B, làm tròn số thường sẽ tốt hơn.

5. Tăng giá: Bạn có dự định tăng giá dần theo thời gian không? Nếu có, bạn định tăng bao nhiêu và với tần suất như thế nào?

Hình 8.3 là ví dụ về các nguyên tắc đặt giá trên thực tế.

---

1. Chúng ta sẽ áp dụng chiến lược tối đa hóa lợi nhuận.

2. Chúng ta sẽ định giá trên cơ sở thuê bao.

3. Chúng ta sẽ tạo sự khác biệt về định giá theo ngành dọc và theo khu vực.

4. Chúng ta sẽ không bao giờ giảm giá quá 50%; chúng ta sẽ không bao giờ đặt mức giá dưới 25 đô-la/tháng.

5. Chúng ta sẽ đặt giá với đuôi x,99.

6. Chúng ta sẽ tăng giá dần dần hằng năm, và mức độ điều chỉnh hằng năm là khoảng 3% trên tỷ lệ lạm phát.

Hình 8.3 Ví dụ về các nguyên tắc đặt giá

Yếu tố nền tảng #4: Phát triển các nguyên tắc phản ứng

Bạn không những phải lên kế hoạch về mức giá sản phẩm cho thời điểm ra mắt, mà còn phải lên kế hoạch về hướng phản ứng khi sản phẩm tham gia thị trường. Một lần nữa, ở đây bạn sẽ cần đến một hệ thống nguyên tắc để làm định hướng khi hành động.

Có hai nhóm nguyên tắc phản ứng về giá: nhóm dựa trên hành vi của khách hàng (chẳng hạn mở chương trình khuyến mãi khi nhu cầu thị trường thấp hơn so với kỳ vọng) và nhóm dựa trên hành vi của đối thủ cùng mức giá của họ. Lập kế hoạch phản ứng cũng giống như việc chơi cờ và tính trước vài nước đi tiếp theo. Những công ty không có suy tính trước sẽ phản ứng tùy hứng và có thể sẽ vô tình phạm phải những sai lầm lẽ ra đã có thể tránh được. Chúng tôi sẽ bàn thêm về vấn đề này ở Chương 12.

Phản ứng bằng khuyến mãi. Các nguyên tắc này nên chỉ rõ những trường hợp có thể áp dụng khuyến mãi và hình thức khuyến mãi, đồng thời xác định những nhóm khách hàng được nhận khuyến mãi và vào khi nào. Bạn cũng nên xác định mức giá khuyến mãi và các loại hình khuyến mãi không được phép sử dụng, chẳng hạn chính sách hoàn tiền.

Khuyến mãi là công cụ chiến thuật, nhưng quyết định phương thức sử dụng những công cụ này lại mang tính chiến lược. Trong hồ sơ chiến lược định giá cần phải vạch rõ các nguyên tắc khuyến mãi. Chẳng hạn, bạn có thể mong muốn xây dựng hình ảnh giá thấp để khuyến khích khách hàng tìm đến với sản phẩm của mình thông qua các chương trình khuyến mãi về giá (như chương trình Giá rẻ Mỗi ngày ở Walmart). Hoặc bạn cũng có thể bỏ qua các chương trình khuyến mãi vì đã lựa chọn chiến lược xây dựng hình ảnh thương hiệu cao cấp (như Apple). Hoặc bạn cũng có thể thực hiện một biện pháp dung hòa giữa hai thái cực trên. Khía cạnh quan trọng nhất trong các phản ứng bằng khuyến mãi là sớm quyết định những nguyên tắc làm cơ sở để đưa ra các phản ứng đó.

Phản ứng cạnh tranh. Các nguyên tắc này giúp bạn suy nghĩ về những động thái phản ứng trước đối thủ. Trước khi hành động, bạn phải dự đoán được các động thái của đối thủ, hiểu rõ những lý do đằng sau các động thái đó và trù tính sẵn các biện pháp đối phó của đối thủ trước những động thái của bạn. Để làm được điều này, bạn có thể thực hiện các buổi thảo luận vạch kế hoạch ứng phó

trước khi ra mắt sản phẩm. Hãy đặt ra những câu hỏi như:

Đối thủ có thể phản ứng ra sao, vì sao lại như vậy?

Liệu có phải đối thủ chỉ phản ứng một lần không?

Nếu chúng ta đưa giá ngang bằng với giá của đối thủ, điều đó sẽ có tác động như thế nào đến doanh thu và lợi nhuận của chúng ta?

Phản ứng của đối thủ ra sao trước những động thái của chúng ta?

---

1. Chúng ta sẽ tổ chức chương trình khuyến mãi cho khách hàng mới. Thời hạn áp dụng mức giá khuyến mãi không được vượt quá 1 tháng và không được lớn hơn 25%.

2. Chúng ta sẽ bổ sung giá trị để giữ nguyên mức giá (ví dụ, bổ sung các đặc điểm và dịch vụ cao cấp) với điều kiện đối thủ giảm giá dưới 20%. Chúng ta sẽ chỉ bắt đầu đưa ra những phản ứng về giá nếu như có sự chênh lệch hơn 20% so với mức giá của đối thủ sát sườn nhất của chúng ta trên thị trường.

Hình 8.4 Ví dụ về các nguyên tắc cho các phản ứng bằng khuyến mãi và phản ứng cạnh tranh

Từ kết quả của các cuộc thảo luận bàn kế hoạch, bạn sẽ đúc kết được các nguyên tắc chủ đạo định hình nên phản ứng của bạn trước các động thái của đối thủ cạnh tranh. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn ở Chương 12 về cách tránh các phản ứng đột ngột. Hình 8.4 là ví dụ về một số nguyên tắc phản ứng bằng khuyến mãi và phản ứng cạnh tranh.

Chúng tôi đã trình bày 4 yếu tố nền tảng để phát triển một chiến lược định giá hiệu quả. Nếu được thực hiện một cách hợp lý, chiến lược này sẽ trở thành công cụ mang lại cho bạn sức mạnh định giá. Và sức mạnh định giá chính là điều mà bạn mong muốn sở hữu với sản phẩm mới của mình. Như Warren Buffett đã tóm tắt rất chí lý rằng: "Quyết định quan trọng nhất khi đánh giá một công ty là sức mạnh định giá." Các công ty có chiến lược định giá tốt sẽ có khả năng phát huy tiềm năng khai thác lợi nhuận cao hơn 40% so với những công ty khác.

Quả là một xác suất không nhỏ.

TỐI ƯU HÓA GIÁ VÀ ĐỘ CO GIÃN THEO GIÁ

Dữ liệu đầu vào quan trọng nhất để tối ưu hóa giá là đường cong độ co giãn theo giá (còn được gọi là đường cong nhu cầu và mối quan hệ giá-nhu cầu). Nó cho thấy sự tăng giảm về khối lượng doanh số bán sản phẩm khi bạn thay đổi mức giá:

Độ co giãn theo giá = thay đổi về doanh số (%)/thay đổi về giá (%)

Để tính độ co giãn theo giá và đường cong lợi nhuận cho sản phẩm mới, bạn cần phải có hai nguồn dữ liệu: phân tích về những gì khách hàng sẵn sàng bỏ tiền ra mua (như đã bàn ở Chương 4) và các loại chi phí (cả chi phí cố định và chi phí biến đổi). Phần còn lại là các phép toán đơn giản.

Sau đây là một ví dụ. Hình 8.5 mô tả một trường hợp ra mắt sản phẩm mới. Ở mức giá 100 đô-la, bạn sẽ bán được 1 triệu đơn vị trong một giai đoạn. Nếu tính giá thấp hơn, doanh số sẽ gia tăng (1,35 triệu đơn vị ở điểm giá 70 đô-la). Nếu tính giá cao hơn, doanh số sẽ giảm xuống (còn 600.000 đơn vị ở điểm giá 130 đô-la).

Với thông tin trên, bạn có thể tính ra doanh thu (giá x khối lượng hàng hóa). Khi tính đến chi phí biến đổi 50 đô-la/đơn vị và chi phí cố định 25 triệu đô-la cho nhà máy và nhân công, bây giờ bạn có thể tính ra lợi nhuận (doanh thu – chi phí). Bảng minh họa cho thấy lợi nhuận đạt được ở 7 điểm giá khác nhau.

Để tối đa hóa lợi nhuận, bạn sẽ đặt mức giá 110 đô-la. Khối lượng hàng hóa bán ra sẽ giảm bớt 10% so với điểm giá 100 đô-la, nhưng bạn có thể bù đắp bằng biên lợi nhuận cao hơn cho mỗi đơn vị. Nhưng nếu muốn tối đa hóa doanh thu, bạn nên đặt mức giá 100 đô-la.

Hãy lưu ý đến các xu hướng trong biểu đồ. Ở các điểm giá thấp hơn, doanh thu tương đối ổn định. Nhưng khối lượng hàng hóa và tổng các loại chi phí biến đổi gia tăng, và điều này sẽ làm giảm đáng kể lợi nhuận. Ở các điểm giá cao hơn, tổng chi phí biến đổi giảm đi, nhưng doanh thu giảm nhanh hơn và do đó làm giảm lợi nhuận.

Tác động đối với lợi nhuận là khá lớn: Sai số định giá 20 đô-la có thể dễ dàng khiến bạn mất 20% trong tổng lợi nhuận. Nguyên tắc cốt yếu: Biên lợi nhuận trên đơn vị hàng hóa càng nhỏ, thì tác động của định giá phi tối ưu càng lớn.

	Kịch bản giá						
	1	2	3	4	5	6	7
Giá ($)							
Khối lượng hàng hóa (triệu đơn vị)							
Doanh thu (triệu đô-la)							
Chi phí biến đổi (triệu đô-la)							
Chi phí cố định (triệu đô-la)							
Lợi nhuận (triệu đô-la)							
Thay đổi về lợi nhuận (%)							

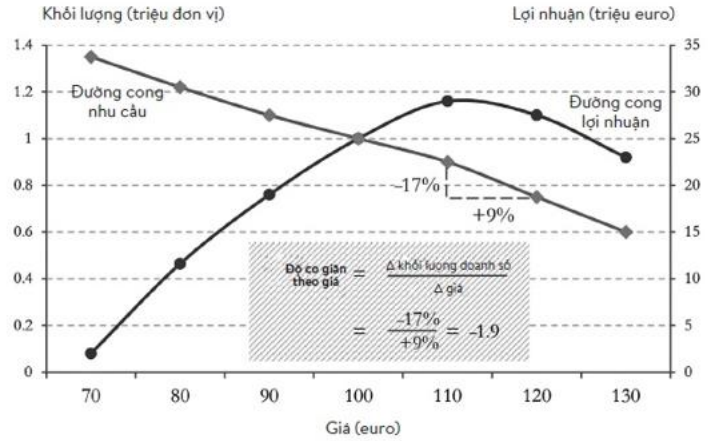
Hình 8.5 Các kịch bản về giá khi ra mắt sản phẩm mới

Cũng có công ty thích mô tả các mối quan hệ này bằng đồ thị (xem Hình 8.6) hơn là dùng bảng biểu. Trong cả hai trường hợp, dữ liệu đầu vào quan trọng nhất khi tính mức giá tối ưu là hình dạng của đường cong độ co giãn theo giá – độ sâu và cấp độ. Đường cong càng sâu, khối lượng doanh số mà bạn sẽ mất khi nâng giá càng cao. Chẳng hạn, nếu bạn tăng giá 5%, khối lượng doanh số hàng hóa sẽ giảm 10%. Khi đó độ co giãn theo giá của bạn sẽ là -2 (-10%/5%). Đó là một đường cong rất sâu.

Nếu sản phẩm mới có độ co giãn cao (đường cong nhu cầu sâu), bạn sẽ có biên lợi nhuận tương đối thấp (kết quả lý tưởng). Điều ngược lại cũng đúng: Độ co giãn thấp dẫn tới biên lợi nhuận tối ưu cao.

Nhiều công ty cho rằng độ co giãn theo giá là một khái niệm thuộc về phạm trù lý thuyết. Thực ra không phải vậy. Mọi sản phẩm – từ chiếc xe Rolls Royce cho đến gói kẹo cao su – đều có đường cong độ co giãn theo giá. Nếu không xác định được đường cong độ co giãn theo giá cho sản phẩm và dùng thông tin đó để định giá sản phẩm, bạn sẽ không tìm được mức giá tối ưu. Đây là một thực tế hiển nhiên.

Thêm nữa, do độ co giãn theo giá biến thiên rất lớn giữa các sản phẩm, nên khi vẽ đường cong cho sản phẩm của mình, bạn không thể sử dụng các giả định chung chung hoặc các số liệu trung bình trong ngành. (Hình 8.7 là một mẫu đại diện về độ co giãn theo giá trải nghiệm gần đây nhất của chúng tôi.) Bạn phải đo lường hoặc dự đoán mức độ của độ co giãn theo giá cho sản phẩm của mình – chứ không phải sản phẩm của bất kỳ ai khác.


Khối lượng (triệu đơn vị)
Lợi nhuận (triệu euro)
Đường cong nhu cầu
Đường cong lợi nhuận
-17%
+9%
Độ co giãn theo giá = Δ khối lượng doanh số / Δ giá
= -17% / +9% = -1.9
Giá (euro)

Hình 8.6 Một cái nhìn khác về đường cong độ co giãn theo giá

Ví dụ về sản phẩm	Khoảng co giãn	
Khuyến mãi giá Hàng hóa thực tế		Rất cao
Hàng không Ô tô (các thương hiệu phổ biến) Xăm lốp		Cao
Hàng hóa tiêu dùng Xe ô tô cao cấp Máy tính/dịch vụ phần mềm		Trung bình
Các sản phẩm công nghiệp mang tính khác biệt Điện thoại di động (thời gian sử dụng) Thuốc bán tại quầy		Thấp
Bưu chính Dược phẩm chức năng Tiền gửi ngân hàng Phụ tùng thay thế		Rất thấp

Hình 8.7 Độ co giãn theo giá cho một giỏ hàng

Tóm tắt

Chiến lược định giá là kế hoạch khai thác lợi nhuận trong ngắn và dài hạn. Các công ty thành công thường lập hồ sơ ghi lại các chiến lược định giá của mình và biến nó trở thành một tài liệu sống thực sự.

Việc lưu hồ sơ chiến lược định giá sẽ giúp lãnh đạo trong công ty luôn có cái nhìn thống nhất với nhau; quan trọng hơn, nó sẽ giúp mọi người có trách nhiệm hơn. Hồ sơ chiến lược định giá cần bao quát được bốn yếu tố nền tảng.

Thứ nhất, đặt mục tiêu rõ ràng và thiết lập sự ưu tiên giữa các mục tiêu mâu thuẫn nhau (chẳng hạn, định giá để tối đa hóa doanh thu nhưng bảo đảm lợi nhuận tăng 10%). Thứ hai, lựa

chọn một trong ba loại chiến lược định giá: tối đa hóa, hớt váng hay thâm nhập. Thứ ba, vạch ra các nguyên tắc định giá nhằm xác định các nguyên tắc cho mô hình khai thác giá trị, sự khác biệt về giá, đuôi giá, giá sàn và tăng giá. Cuối cùng, xác định các nguyên tắc phản ứng bằng khuyến mãi và phản ứng cạnh tranh nhằm tránh những phản ứng đột ngột về giá.

Các công ty có chiến lược định giá tốt thường có thể phát huy tiềm năng khai thác lợi nhuận cao hơn 40% so với các công ty không có chiến lược định giá.

Các câu hỏi mà CEO nên đặt ra

Có hồ sơ chiến lược định giá cho sản phẩm mới không? Nếu không thì tại sao?

Những mục tiêu của chiến lược định giá của chúng ta là gì? Đâu là những ưu tiên tương đối cho các mục tiêu (doanh thu, lợi nhuận, thị phần, giá trị vòng đời khách hàng...)? Ban quản lý có thống nhất với nhau về các mục tiêu này không? Làm sao chúng ta biết được điều đó?

Chúng ta lựa chọn loại chiến lược định giá nào (tối đa hóa, thâm nhập hay hớt váng)? Vì sao chúng ta lựa chọn nó?

Độ co giãn theo giá của sản phẩm mới là gì? Đường cong phản ứng giá (độ co giãn theo giá) trông như thế nào? Điểm giá khi tối đa hóa doanh thu/lợi nhuận là gì? Làm sao để chúng ta tìm hiểu được thông tin về tất cả các vấn đề này?

Đội ngũ của chúng ta đã làm rõ các nguyên tắc đặt giá như mô hình khai thác lợi nhuận, sự khác biệt về giá và đuôi giá chưa? Những nguyên tắc này so với những nguyên tắc mà chúng ta áp dụng cho các sản phẩm mới có những điểm gì giống và khác nhau? Những nguyên tắc như vậy có phát huy tác dụng trong thời gian trước đây không?

Chúng ta có kế hoạch ứng phó với những phản ứng của khách hàng và đối thủ không? Ai là người phát triển các kế hoạch này, và họ phát triển chúng ra sao? Những kế hoạch này có được cập nhật thường xuyên không?

Chương 9
Từ hy vọng đến chắc chắn

Xây dựng một đề án kinh doanh từ kế hoạch đến thực thi

Một khâu quan trọng trong quy trình phát triển sản phẩm mới là xây dựng đề án kinh doanh cho sản phẩm trong nội bộ tổ chức. Tuy đây chỉ là phần công việc nhằm phục vụ các mục đích nội bộ, nhưng bạn phải lấy thông tin đầu vào từ bên ngoài – cụ thể là thiện chí chi trả (WTP) của nhóm khách hàng mục tiêu đối với sản phẩm của bạn (Chương 4). Dữ liệu này không tồn tại trong phạm vi bốn bức tường của công ty. Bạn phải ra ngoài để thu thập nó.

Bạn nên chuẩn bị dự thảo đề án kinh doanh lần thứ nhất ngay sau khi xác định được mức WTP cao cho sản phẩm. Sau đó, bạn phải liên tục cập nhật và hoàn thiện đề án này trong quá trình xác định các phân khúc khách hàng (Chương 5), xác định cấu hình và gói kết hợp sản phẩm (Chương 6), lựa chọn mô hình khai thác lợi nhuận (Chương 7) và thiết lập chiến lược định giá (Chương 8).

Khi làm theo cách này, đề án kinh doanh của bạn sẽ trở thành tài liệu phản ánh cập nhật quá trình xây dựng sản phẩm và là hình ảnh đại diện chính xác nhất cho tiềm năng khai thác lợi nhuận của sản phẩm. Nó sẽ là một tài liệu sống động – tài liệu mà bạn thường xuyên cập nhật dựa theo những hiểu biết mới nhất về cơ hội thị trường.

Một ví dụ điển hình trong trường hợp này là đề án kinh doanh mà hãng đấu giá ô tô toàn cầu Manheim lập ra cho một dịch vụ mới.

Hãng đấu giá ô tô Manheim đã thử nghiệm sản phẩm mới như thế nào

Kể từ khi thành lập năm 1945 trên cương vị một nhà đấu giá xe ô tô đã qua sử dụng giữa các đại lý bán xe, Manheim đã phát triển thành một tập đoàn toàn cầu trị giá hàng tỉ đô-la. Hiện nay, với trụ sở chính đặt tại Atlanta và là một công ty con của tập đoàn Cox Enterprises trị giá 17,5 tỉ đô-la, Manheim đưa trở lại thị trường bảy triệu chiếc xe đã qua sử dụng mỗi năm. Công ty này không những cung cấp dịch vụ đấu giá, mà còn cung cấp nhiều dịch vụ phụ trợ khác nhằm giúp các đại lý mua bán xe của nhau: tài trợ vốn, làm thủ tục giấy tờ, vận chuyển và sửa chữa.

Năm 2011, ban lãnh đạo của Manheim cân nhắc việc ra mắt một dịch vụ cho phép đại lý mua xe trả lại hàng đã mua trong một khoảng thời gian cố định nào đó mà không cần phải giải thích lý do. Họ cho rằng phương án này sẽ giúp các đại lý yên tâm hơn, do đó thúc đẩy tỷ lệ giao dịch và gia tăng doanh số.

Khi ban lãnh đạo cấp cao lần đầu họp bàn về ý tưởng này, họ đã tỏ ra vô cùng phấn khích. Một số vị lãnh đạo tin vào sức hấp dẫn của dịch vụ mới. Họ tin rằng chính sách trả hàng mới sẽ mang lại thành công chắc chắn, nên không cần phải soạn đề án kinh doanh. Họ bảo nhau: "Để tiết kiệm thời gian, chúng ta phải bắt đầu thôi." Có một số người cẩn trọng hơn với dịch vụ mới. Họ đề xuất thực hiện thí điểm ở quy mô nhỏ – chẳng hạn, cung cấp dịch vụ này với số lượng hạn chế cho một số đại lý hoặc theo khu vực hoạt động của các đại lý – trước khi dồn tiền đầu tư vào đó. Một số khác tỏ ra hoài nghi về tính khả thi của ý tưởng này xét từ góc độ rủi ro và hàng trả lại. "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu các đại lý trả về quá nhiều xe?" họ hỏi. "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta phải bỏ ra những khoản chi phí quá lớn cho dịch vụ này? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta phải thu hồi sau khi ra mắt?"

Hầu hết các bạn đều sẽ thấy tình huống này rất quen thuộc. Một ý tưởng mới luôn có cả người ủng hộ lẫn người hoài nghi. Khi gặp phải tình huống này, nhiều công ty đã không thể ra quyết định được, và để ý tưởng sản phẩm mới đóng bụi trên kệ. Tình huống ấy chắc chắn không phải là trường hợp của Manheim, bởi họ vốn là một công ty có nền văn hóa định hướng hành động. Đội ngũ lãnh đạo và phụ trách chiến lược sản phẩm nhất trí thử nghiệm ý tưởng trên thị trường, thực hiện nghiên cứu khách hàng, và xây dựng đề án kinh doanh vững chắc trước khi đặt chân vào cuộc hành trình dài là biến ý tưởng thành sản phẩm thực tế.

Vishaal Jayaswal, lãnh đạo phụ trách mảng định giá và quản lý giá trị của Manheim, được giao nhiệm vụ tham gia hỗ trợ nhóm dự án tìm hiểu xem liệu khách hàng có đánh giá cao dịch vụ này không,

và nếu có thì họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu trong những điều kiện khác nhau.

Jayaswal bắt đầu tiến hành đánh giá những yếu tố sẽ tác động đến WTP, chẳng hạn giới hạn thời gian trả hàng, thương hiệu và đời xe, hoặc số dặm xe đã đi. Nhu cầu đối với dịch vụ bảo hành hoàn tiền là như thế nào ở những mức giá khác nhau?

Để tìm hiểu những thông tin trên, Jayaswal cho thực hiện một nghiên cứu về giá trị vào năm 2012, đồng thời cũng triển khai những cuộc trao đổi sớm với khách hàng về thiện chí chi trả của họ (chúng tôi đã bàn đến các cuộc trao đổi dạng này ở Chương 4). Kết quả là, các đại lý xe rất thích ý tưởng này và sẵn sàng trả tiền cho dịch vụ đó. Quan trọng hơn, Jayaswal phát hiện ra rằng WTP biến động tùy theo đại lý và tùy theo tình huống. Chẳng hạn, các đại lý nhạy cảm hơn về giá cả và sẵn sàng tiếp nhận nhiều rủi ro hơn chỉ muốn chi trả cho dịch vụ bảo hành ngắn hạn.

Các đại lý khác có xu hướng tránh né rủi ro nhiều hơn. Họ sẵn sàng trả một mức giá cao hơn để có được phương án đổi hàng trong vòng 21 ngày, như vậy, họ sẽ có thêm thời gian để phát hiện ra những khuyết điểm. WTP của các đại lý cũng đa dạng tùy theo loại xe (tỷ lệ lỗi sai ở xe đã qua sử dụng có sự khác biệt lớn giữa các thương hiệu và đời xe) và tình trạng xe.

Cuối cùng, Jayaswal đưa ra các đề xuất về chiến lược định giá dựa trên một số yếu tố: a) các rủi ro kinh doanh mà Manheim phải chịu; b) giá trị đối với khách hàng của các dịch vụ bảo hành khác nhau; c) WTP của khách hàng đối với chúng; và d) sự thay đổi về nhu cầu ở những điểm giá khác nhau (đường cong độ co giãn theo giá, đã giải thích ở Chương 8). Nói cách khác, lời đề xuất của ông kết hợp bốn yếu tố quan trọng – giá cả (WTP), giá trị (đối với khách hàng), khối lượng (nhu cầu kỳ vọng ở các điểm giá), và chi phí thực hiện dịch vụ (bao gồm các rủi ro dựa trên xác suất xe hỏng trong thời gian bảo hành). Điều này giúp đội ngũ lãnh đạo và phụ trách chiến lược sản phẩm xây dựng được một đề án kinh doanh rất chặt chẽ. Đó là đề án kinh doanh được xây dựng dựa trên nền tảng là những thông tin phản hồi thực tế từ khách hàng chứ không dựa trên những giả định và ý kiến nội bộ.

Với các dữ liệu khảo sát có độ tin cậy về mặt thống kê, đội ngũ phụ trách sản phẩm có thể mô phỏng sự thay đổi trong nhu cầu ở những điểm giá khác nhau. Họ có thể chỉ ra loại xe mà Manheim có thể cung cấp dịch vụ bảo hành, đồng thời xác định được tiềm năng doanh thu mà các dịch vụ bảo hành đó mang lại. Họ có thể

mô phỏng những gì sẽ xảy ra nếu Manheim giảm giá mạnh, và có thể giành được thêm bao nhiêu phần trăm thị phần nếu lựa chọn chiến lược thâm nhập.

Và quan trọng hơn cả, đề án kinh doanh này chỉ ra tác động của các kịch bản trên đối với doanh thu và lợi nhuận của Manheim.

Đội ngũ lãnh đạo có trong tay dữ liệu cần thiết để ra quyết định xác đáng. Manheim đã xây dựng đề án kinh doanh cho dịch vụ mới dựa trên những dữ liệu thực tế không thể chối cãi, đặc biệt là hai dữ liệu quan trọng nhất cho bất kỳ ý tưởng sản phẩm mới nào: Liệu khách hàng có mua không, và nếu có, thì họ sẵn sàng bỏ ra bao nhiêu?

Dịch vụ mới được đặt tên là Dịch vụ Bảo hành Mua hàng DealShield và ra mắt vào năm 2012. Hiện nay, dịch vụ này cho phép các đại lý mua xe ở các phiên đấu giá của Manheim được trả lại xe với bất kỳ lý do nào trong thời hạn 21 ngày và khi xe đã đi được quãng đường ít hơn 500 dặm tính từ thời điểm mua ở bất kỳ điểm đấu giá nào của Manheim. Giá cho dịch vụ này tùy thuộc vào rủi ro của giao dịch, bao gồm tình trạng xe, chi phí sửa chữa xe để bán lại, và các điều kiện thị trường. Tới năm 2015, DealShield đã đảm bảo được hàng tỉ đô-la trong các giao dịch mua bán, qua đó tạo ra nguồn doanh thu và lợi nhuận đáng kể cho Manheim.

Vì sao WTP lại quan trọng đối với đề án kinh doanh?

Hãy nhớ lại đề án kinh doanh gần đây nhất mà bạn hoặc đồng nghiệp của bạn viết cho một ý tưởng sản phẩm mới. Bạn tính ra các mức giá bằng cách nào? Bạn có so sánh sản phẩm của mình với các sản phẩm khác trên thị trường không, hay bạn có hỏi ý kiến khách hàng về thiện chí chi trả của họ không? Bạn có biết trước điều gì sẽ xảy ra nếu tăng giá lên, ví dụ, 20% không – tức là nó có ảnh hưởng đến nhu cầu và doanh số bán ra không?

Nếu bạn cũng giống như hàng nghìn công ty khác mà chúng tôi đã chứng kiến trong suốt những năm qua, thì có lẽ là bạn không biết đâu. Những công ty này đều có đề án kinh doanh. Nhưng chỉ khoảng 5% trong số đó có các thông tin thiết yếu về WTP của khách hàng.

Thật đáng ngạc nhiên phải không?

Nếu không biết khách hàng có thể chi trả bao nhiêu để mua sản phẩm mà bạn đề xuất, họ đề cao ý tưởng sản phẩm đó tới mức nào, nhu cầu (tức là khối lượng hàng hóa) có thể thay đổi ra sao

theo mức độ biến thiên về giá cả, vậy thì làm sao bạn có thể tin tưởng vào đề án kinh doanh đây? Câu trả lời là, bạn không thể tin vào những đề án kinh doanh như vậy. Nói cách khác, nếu có WTP tối thiểu, hãy tìm ra con số đó càng sớm càng tốt (trước khi đầu tư quá nhiều nguồn lực cho ý tưởng của bạn).

Cũng như khi hỗ trợ Manheim xây dựng đề án kinh doanh vững chắc cho DealShield, chúng tôi cũng thuyết phục các lãnh đạo cấp cao của một nhà cung cấp dịch vụ phần mềm loại bỏ các kế hoạch xây dựng một sản phẩm giá rẻ để thu hút khách hàng mới. (Sản phẩm này có mô hình freemium như chúng tôi đã bàn đến ở Chương 8.) Họ định áp mức giá cho dịch vụ cơ bản là 0 để khuyến khích nhiều khách hàng đăng ký sử dụng với hy vọng rằng nhiều hoặc phần lớn trong số này sẽ có lúc chuyển sang sử dụng dịch vụ trả phí. Một số vị lãnh đạo cấp cao của công ty này tỏ ra rất hào hứng với mô hình freemium. Họ đã từng đạt được mức tăng trưởng nhanh chóng về doanh thu, nên có lý do để tin tưởng vào trực giác của mình trong định giá.

Tuy nhiên, khi giúp công ty này xây dựng đề án kinh doanh chi tiết, chúng tôi đã mang tin xấu đến cho nhóm lãnh đạo đang hết sức hào hứng kia. Mô hình của chúng tôi cho thấy dịch vụ freemium sẽ gây tác động lớn đến các sản phẩm giá thấp của hãng này, vốn vẫn là công cụ hiệu quả để thu hút khách hàng mới. Số lượng khách hàng freemium bổ sung không thể bù đắp cho nguồn doanh thu lớn bị mất đi do khách hàng chuyển từ sản phẩm giá thấp sang phiên bản freemium. Sau khi nghe chúng tôi trình bày, ban quản lý cấp cao đã từ bỏ ý tưởng trên, và họ không quên cảm ơn chúng tôi vì đã mang tin không hay này đến cho họ. Thà muộn còn hơn không.

Đề án kinh doanh của bạn phải vạch ra được mối liên hệ giữa bốn yếu tố bao gồm giá cả, giá trị, khối lượng hàng hóa và chi phí. Có như vậy, những dự đoán của bạn về tài chính sẽ chính xác hơn rất nhiều.

Xây dựng một đề án kinh doanh vững chắc với các mối liên hệ trên sẽ giúp bạn tránh rơi vào các nhóm thất bại khi khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo. Vì sao? Khi xây dựng đề án, bạn sẽ nhận ra ngay sản phẩm nào sẽ chết khi tiếp xúc với thị trường – những xác sống đáng sợ. Trong một số trường hợp, khách hàng sẵn sàng chi trả nhiều hơn mức dự đoán của bạn rất nhiều. Nếu không biết điều này, bạn sẽ định giá thấp ý tưởng đổi mới của mình và không thu được hết tiềm năng lợi nhuận (tức là tạo ra một sản phẩm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá). Để ngăn

chặn cú sốc đặc điểm, một đề án kinh doanh thiết lập trình tự ưu tiên cho các đặc điểm dựa trên mức độ thiện chí chi trả của khách hàng sẽ cho bạn biết đâu là những đặc điểm cần tập trung phát triển và đâu là những đặc điểm nên loại bỏ. Bạn cũng sẽ xác định được liệu có tồn tại thị trường cho sản phẩm mới và sẵn sàng trả một mức giá xứng đáng cho nó không (từ đó phát hiện ra những viên ngọc ẩn).

Đề án kinh doanh phải là một tài liệu sống giúp bạn có cái nhìn thực tế về tiềm năng khai thác lợi nhuận cho ý tưởng đổi mới sáng tạo của mình. Theo thời gian, những đề án kinh doanh thiếu thông tin về giá trị, giá cả, chi phí và khối lượng hàng hóa sẽ ngày càng tích tụ thêm nhiều vấn đề. Các công ty thực hiện những điều chỉnh biệt lập đối với bốn yếu tố trên mà không tính đến mối tương quan giữa chúng. Chẳng hạn, đội ngũ R&D nâng số liệu ước tính về chi phí, khiến bộ phận tài chính phải nâng giá sản phẩm để đạt biên lợi nhuận mục tiêu, nhưng không ai điều chỉnh khối lượng hàng hóa hay giá trị của sản phẩm. Bộ phận tài chính nâng giá, nhưng cả công ty không ai biết liệu khách hàng có chấp nhận mức giá đó hay không và nhu cầu sẽ biến đổi ra sao sau khi điều chỉnh giá.

Đó là lý do vì sao bạn cần đến một đề án kinh doanh vững chắc với thông tin về WTP và các mối quan hệ giữa các yếu tố cơ bản. Đó là lý do vì sao bạn không thể thành công nếu thiếu đi một yếu tố. Thiếu nó, bạn sẽ chỉ đoán mò được về tiềm năng khai thác lợi nhuận của sản phẩm mà thôi.

Có thể thu thập được dữ liệu WTP của khách hàng theo nhiều cách (chúng tôi đã liệt kê ở Chương 4). Điểm mấu chốt ở đây là hãy bắt tay vào thực hiện và đưa nó vào đề án kinh doanh của bạn.

Chín bước xây dựng một đề án kinh doanh hiệu quả

Hy vọng rằng chúng tôi đã thuyết phục được bạn tin rằng nên soạn một đề án kinh doanh theo hướng khác hẳn cách làm truyền thống theo yêu cầu bấy lâu nay của công ty đối với sản phẩm mới. Vậy làm thế nào để lập ra một đề án kinh doanh chặt chẽ như vậy – một đề án sẽ giúp bạn khai thác tốt lợi nhuận từ sản phẩm mới?

Dưới đây là chín bước xây dựng đề án kinh doanh giúp tối đa hóa giá trị của sản phẩm hoặc dịch vụ mới theo thời gian. Bước đầu tiên là quan trọng nhất:

1. Hãy loại bỏ cách thức xây dựng đề án kinh doanh hiện tại.

Trong suốt hơn 30 năm hoạt động, gần như mọi đề án kinh doanh mà chúng tôi từng rà soát đều chỉ đơn thuần là những tài liệu tĩnh với mục đích xin nguồn vốn thực hiện sản phẩm mới. Từ "tĩnh" mà chúng tôi sử dụng ở đây có nghĩa là tài liệu đó được tạo ra một lần để xin phê duyệt về kinh phí, sau đó sẽ bị bỏ xó. Ngược lại, đề án kinh doanh phải là một tài liệu sống, thứ mà bạn liên tục cập nhật trước và sau khi ra mắt sản phẩm mới với những dữ liệu mới về định giá, chi phí, khối lượng hàng hóa và giá trị. Bạn có thể sử dụng nó để xác minh các giả định về bốn yếu tố này cũng như về mối tương tác giữa chúng trong suốt vòng đời của sản phẩm, chứ không chỉ gói gọn trong giai đoạn xin kinh phí. Nó sẽ giúp bạn xử lý tình hình hiệu quả trước những động thái của đối thủ trước và sau khi đưa sản phẩm tới thị trường.

2. Xâu chuỗi các thành phần cơ bản. Hãy kết hợp lại thành một chỉnh thể thống nhất các thông tin về quy mô thị trường, khối lượng hàng hóa, các phân khúc khách hàng, cấu trúc sản phẩm (cấu hình và gói kết hợp), giá trị, WTP, mô hình khai thác lợi nhuận, chi phí, cũng như sản phẩm cạnh tranh và chiến lược định giá của đối thủ.

3. Bổ sung dữ liệu về độ co giãn theo giá. Hầu hết các công ty đều tránh khai thác độ co giãn theo giá vào thời điểm này, nhưng chúng tôi nhận thấy rằng đây là yếu tố hết sức thiết yếu trong các đề án kinh doanh. Khi giá sản phẩm tăng lên, khối lượng doanh số bán ra có xu hướng giảm đi. Nếu tính đến động lượng này trong đề án kinh doanh, bạn có thể đưa ra được những quyết định chính xác hơn và tốt hơn khi bổ sung vào sản phẩm những đặc điểm tác động đến định giá. Chẳng hạn, bạn sẽ biết khối lượng hàng hóa giảm đi bao nhiêu nếu tăng giá. Lúc này, bạn có thể bắt đầu tập trung thảo luận sâu hơn: Chúng ta có thực sự cần đến đặc điểm A không, nhất là khi nó đòi hỏi nhiều chi phí và nâng giá thành sản phẩm? Khách hàng có đề cao nó không? Nhu cầu đối với đặc điểm ấy như thế nào?

4. Vận dụng các thông tin đã được dữ liệu kiểm chứng. Bạn cần phải sử dụng các số liệu dựa trên thông tin thực tế. Không có dữ liệu, nhiều người sẽ đưa ra những giả định sai lầm, chẳng hạn phóng đại quy mô thị trường mục tiêu hay đưa ra những con số võ đoán và thiếu thực tế về tỷ lệ tiếp nhận sản phẩm mới. Những con số phỏng đoán này sẽ quay trở lại ám ảnh bạn sau đó, khi bạn phải giải thích vì sao kết quả doanh số lại thấp dưới mức mục tiêu như vậy. Thông thường, các khía cạnh cần kiểm chứng bằng dữ liệu bao gồm quy mô thị trường, thời gian tăng trưởng, tỷ lệ rời bỏ, và các giả định về tác động của sản phẩm mới đối với các sản phẩm

hiện có.

5. Bổ sung các giả định về rủi ro. Bạn phải đưa ra những giả định về rủi ro đối với các biến số đầu vào. Chẳng hạn, chi phí sản xuất trên đơn vị sản phẩm sẽ gia tăng nếu một nhà cung cấp chính phá sản và bạn phải tìm nguồn hàng từ các nhà cung cấp có giá cao hơn. Nếu khả năng này xảy ra, bạn phải đề cập đến nó trong đề án kinh doanh. Để kiểm định tính chắc chắn của đề án, bạn nên bổ sung những rủi ro này và dự đoán những kết quả tốt nhất và tệ nhất cho các dữ liệu đầu vào. Bạn cũng có thể sử dụng các công cụ tinh vi hơn như lập các mô phỏng Monte Carlo. Chúng sẽ giúp bạn đo lường được xác suất của các kết quả dự đoán và lập mô hình cho những tình huống không chắc chắn bằng kỹ thuật phân bổ xác suất. Các phần mềm như Crystal Ball của Oracle (một phần mềm bảng tính phổ biến được cài trong chương trình Excel của Microsoft) sẽ giúp bạn dễ dàng lập mô hình cho các giả định như vậy.

6. Hãy thực tế khi thực hiện đánh đổi các mục tiêu. Tối đa hóa lợi nhuận, doanh thu, khối lượng hàng hóa bán ra, và biên lợi nhuận cùng lúc gần như là điều không tưởng. Bạn phải lên thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu của mình. Nâng giá thường sẽ làm giảm khối lượng hàng hóa, từ đó làm giảm doanh thu. Hạ giá thường sẽ gia tăng khối lượng hàng hóa. Để xây dựng được một đề án kinh doanh thực sự hiệu quả, bạn phải nắm rõ được điều này và đưa ra những sự đánh đổi thông qua các kịch bản mô phỏng các khả năng có thể xảy ra.

7. Cân nhắc các phản ứng cạnh tranh. Đề án kinh doanh cần phải đưa ra các phản ứng mà đối thủ của bạn có thể thực hiện. Liệu họ có giảm giá không? Liệu họ có nâng cao mức độ dịch vụ không? Sau đó, hãy lên kế hoạch đối phó với những phản ứng này. Đề án kinh doanh hiệu quả sẽ tập trung phân tích kỹ kịch bản cạnh tranh cho các tình huống trên, đồng thời định lượng các tác động của chúng. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn vấn đề này ở Chương 12.

8. Đừng chỉ tập trung nói về sản phẩm mới trong đề án kinh doanh. Tuy đề án phải giải trình được sự hợp lý về mặt tài chính cho sản phẩm mới đang được đề xuất, nhưng bạn cũng nên đánh giá về tác động tổng thể của nó đối với cả công ty. Nếu sản phẩm mới ảnh hưởng tới doanh số của các sản phẩm hiện có, bạn phải tính cả khía cạnh này vào trong đề án. Dĩ nhiên, nếu nó gây ảnh hưởng quá lớn, thì đề án kinh doanh của bạn sẽ mất đi cơ sở vững vàng.

9. Liên tục tham chiếu thông tin. Một đề án kinh doanh vững chắc sẽ giúp bạn đưa ra quyết định trong suốt quy trình phát triển sản phẩm và sau đó. Mỗi khi cần ra quyết định, hãy bảo đảm rằng 4 yếu tố cột trụ luôn gắn kết và nhất quán với nhau, đồng thời phù hợp với chiến lược chung của cả công ty. Mô hình định giá, khối lượng hàng hóa, chi phí và giá trị phải hợp lý ở từng giai đoạn trong quá trình phát triển.

Xây dựng một đề án kinh doanh tập hợp đủ các thông tin đáng tin cậy về WTP của khách hàng, giá trị, khối lượng hàng hóa, và chi phí không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Công việc này đòi hỏi thời gian, công sức và tiền bạc. Tuy nhiên, lợi ích mà nó mang lại sẽ lớn hơn nhiều so với những gì bạn đã đầu tư.

Quan trọng nhất, đề án kinh doanh vững chắc sẽ giúp bạn biến những niềm hy vọng khi ra mắt sản phẩm mới – bất chấp tỷ lệ thất bại là 72% – trở thành sự tự tin vì đã được trang bị đầy đủ thông tin rằng bạn sẽ thành công. Bằng cách giúp bạn tạo ra được tham vọng hợp lý dành cho sản phẩm mới, đề án kinh doanh vững chắc sẽ là nền tảng để bạn phát huy được đầy đủ tiềm năng thị trường của sản phẩm mới.

Tóm tắt

Hầu như sản phẩm nào ra mắt thị trường cũng đi kèm với một đề án kinh doanh. Nhưng 95% trong số các đề án mà chúng tôi từng thấy đều được xây dựng theo hướng từ trong ra ngoài thay vì từ ngoài vào trong. Kết quả là, chúng không tính đến những thông tin thị trường thiết yếu, đặc biệt là dữ liệu về WTP của khách hàng và độ co giãn theo giá.

Nếu bạn không biết khách hàng muốn trả bao nhiêu để mua sản phẩm của mình và nhu cầu thị trường sẽ thay đổi ra sao khi bạn thay đổi mức giá, thì có thể khẳng định ngay rằng bạn không có đề án kinh doanh. Thiếu thông tin này, đề án kinh doanh của bạn sẽ chỉ cho bạn biết những gì mà bạn muốn nghe mà thôi.

Hơn nữa, hầu hết các đề án kinh doanh đều là những hồ sơ tĩnh, chỉ được sử dụng một lần nhằm xin phê duyệt kinh phí. Sau khi giải ngân, chúng sẽ nhanh chóng bị quên lãng. Việc này bó hẹp khả năng sử dụng của một công cụ đắc lực như vậy. Một đề án kinh doanh sống sẽ giúp bạn biết được nên phản ứng thế nào khi sản phẩm ra mắt thị trường và đi từ kế hoạch lý thuyết sang thực thi.

Để tạo ra được một kế hoạch kinh doanh như thế này, bạn cần phải thu thập dữ liệu về bốn yếu tố chính: giá trị, giá cả, chi phí và khối lượng hàng hóa. Sau đó, bạn phải kết hợp các yếu tố này lại do chúng có tác động qua lại lẫn nhau. Hãy bắt đầu với dữ liệu WTP như đã trình bày ở Chương 4.

Chín bước trong chương này sẽ giúp bạn xây dựng một đề án kinh doanh chặt chẽ và vững chắc.

Các câu hỏi CEO cần đặt ra

Đề án kinh doanh cho sản phẩm mới có bao gồm dữ liệu về WTP của khách hàng không? Đề án này giả định độ co giãn theo giá là gì? Chúng ta đã làm thế nào để đi tới giả định đó?

Chúng ta có lập mô hình cho bốn yếu tố chính trong đề án kinh doanh cho sản phẩm mới không: giá cả, giá trị, khối lượng hàng hóa và chi phí? Làm sao để đảm bảo rằng các mối liên hệ giữa chúng được bảo toàn khi chúng ta thực hiện thay đổi đối với một trong bốn yếu tố đó?

Đề án kinh doanh của chúng ta có phải là một hồ sơ sống được kiểm tra và cập nhật thường xuyên tại những thời điểm cột mốc trong dự án phát triển sản phẩm không? Lần thay đổi gần đây nhất là bao giờ, và vì sao chúng ta lại thay đổi như vậy?

Đề án kinh doanh có giúp chúng ta mô phỏng các kịch bản khác nhau có thể xảy ra sau khi sản phẩm ra mắt thị trường để qua đó, chúng ta có thể đưa ra những quyết định tốt hơn trong suốt vòng đời sản phẩm không? Có ví dụ tiêu biểu nào không?

Đề án kinh doanh có dự đoán được những phản ứng mà đối thủ cạnh tranh có thể đưa ra khi sản phẩm của chúng ta ra mắt và đề xuất cách đối phó không? Chúng ta đã làm thế nào để vạch ra những phương án đối phó này? Chúng ta đã đặt ra những giả định gì?

Chương 10
Đổi mới sáng tạo không thể tự biện minh

Bạn phải truyền tải về giá trị của nó

Như vậy, bạn vừa thiết kế được một sản phẩm tuyệt vời, đáp ứng được nhu cầu thị trường. Bạn cũng đã vắt vả xây dựng mô hình khai thác lợi nhuận và chiến lược định giá phù hợp. Bây giờ, đã đến lúc thông báo cho khách hàng biết về sản phẩm của bạn. Để thành công trong việc ra mắt sản phẩm, các đội ngũ marketing và kinh doanh phải biết cách truyền tải thông điệp và thuyết phục khách hàng tin tưởng vào giá trị mà sản phẩm mang lại cho họ. Như chuyên gia quản trị Peter Drucker từng nói: "Khách hàng không mua sản phẩm. Họ mua những lợi ích mà sản phẩm và nhà cung cấp mang lại cho họ."

Nghe có vẻ dễ dàng, nhưng hãy thử nghĩ đến trường hợp này: Bạn trăn trở nghĩ về ý tưởng đổi mới sản phẩm của mình hàng tháng, thậm chí hàng năm trời. Bạn hiểu tường tận về sản phẩm. Tuy nhiên, nhân viên kinh doanh có thể chỉ có 10 phút tiếp xúc với khách hàng. Khách hàng có thể chỉ lưu lại trên trang web của bạn trong 5 phút. Một chương trình quảng cáo có thể chỉ phát trong 15 giây. Thông điệp marketing, bài thuyết trình về sản phẩm và chương trình quảng cáo đó phải truyền tải một cách rõ ràng giá trị của sản phẩm đối với khách hàng trong một khung thời gian vô cùng ngắn ngủi như vậy. Bằng không, khách hàng tiềm năng sẽ đi mất.

Làm sao để có thể gia tăng khả năng thu hút khách hàng? Bạn phải bắt đầu bằng cách truyền tải các lợi ích – chứ không phải đặc điểm – của sản phẩm và tập trung vào những lợi ích quan trọng nhất. Bạn phải giao tiếp bằng ngôn ngữ của khách hàng, chứ

không phải bằng ngôn ngữ của bạn. Cuối cùng, bạn phải sớm đưa các đội marketing và kinh doanh tham gia vào quy trình phát triển sản phẩm.

Chúng tôi sẽ bàn về các cách thực hiện điều trên ở trong chương này. Ngoài ra, chúng tôi cũng sẽ giải thích vì sao hầu hết các công ty đều gặp khó khăn khi truyền tải giá trị của sản phẩm mới ra thị trường. Chúng tôi sẽ khám phá nguyên nhân phổ biến nhất của vấn đề này: Những người được giao phụ trách mảng truyền thông lại thường tách biệt với quy trình đổi mới sáng tạo, do đó họ tham gia quá muộn.

Một vài ví dụ điển hình về truyền tải giá trị

Khi đội ngũ marketing và kinh doanh sử dụng các biện pháp truyền tải giá trị hấp dẫn, họ có thể mang lại những kết quả tuyệt vời. Dưới đây là hai ví dụ minh họa cho điều đó.

Ví dụ thứ nhất là một công ty cung cấp phần mềm như một dịch vụ (SaaS) chuyên về các sản phẩm giúp hợp lý hóa và tối ưu hóa cách thức vận hành trong hệ thống kho bãi và các chuỗi cung ứng cho khách hàng. Phần mềm của họ đưa ra những dự đoán về nhu cầu của khách hàng, từ đó giúp các công ty có thể dự trữ đúng khối lượng hàng cần thiết (nhằm làm giảm chi phí lưu kho không cần thiết). Phần mềm này giúp các công ty đưa được đúng sản phẩm tới đúng nơi vào đúng thời điểm. Nó cũng có khả năng tự động hóa các hoạt động đóng dỡ hàng trong kho, loại bỏ những sai sót thủ công trong quá trình này. Cuối cùng, phần mềm trên hiển thị hoạt động theo thời gian thực để kịp thời điều phối lực lượng lao động. Nó cũng giúp loại bỏ nhu cầu trao đổi giấy tờ tới các bộ phận khác nhau trong nhà kho.

Công ty SaaS này biết rõ rằng sản phẩm mới của họ sẽ mang lại những giá trị lớn cho khách hàng của mình, và họ muốn định giá sản phẩm sao cho có thể phản ánh được giá trị đó. Nhiều công ty đối thủ của họ định giá sản phẩm theo đơn vị người dùng (chẳng hạn, 50 đô-la/tháng/người dùng).

Nhưng công ty SaaS này biết rằng đó là cách tính phí không tối ưu (nghĩa là sản phẩm sẽ thuộc nhóm khiêm nhường thái quá!). Họ muốn định vị sản phẩm và định giá dựa theo giá trị mà nó mang lại. Vì vậy, trước tiên họ lập ra một trang tính để đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể gặp gỡ khách hàng nhằm tính toán và chỉ ra những lợi ích của sản phẩm sau khi đặt một vài câu hỏi cơ bản về hoạt động của khách hàng. (Xem Hình 10.1.) Nhân viên kinh

doanh có thể nhập vào trang tính những dữ liệu như số giờ công nhân của công ty khách hàng làm việc ở nhà kho để lấy sản phẩm theo đúng đơn đặt hàng từ trên kệ xuống (phần mềm của họ có thể tự động hóa khâu này), khối lượng hàng hóa lưu trong kho (phần mềm sẽ làm giảm chi phí lưu kho dư thừa nhờ có hệ thống dự đoán nhu cầu chính xác hơn), số lượng các sai sót khi vận chuyển hàng hóa (phần mềm có thể loại bỏ các sai sót này), và những khoản tiết kiệm được nhờ loại bỏ các thủ tục giấy tờ (phần mềm hỗ trợ chức năng điều phối theo thời gian thực, giảm việc trao gửi giấy tờ giữa các bộ phận trong nhà kho, từ đó tăng đáng kể hiệu suất công việc).

	Thông tin đầu vào của khách hàng cho mô hình ROI	Tác động/ROI dựa trên thông tin đầu vào của khách hàng
Lấy hàng hóa bằng phương pháp thủ công	4.200 giờ/tháng	
Tiện ích	25%	
Giảm lượng hàng tồn kho	5%	
Sai sót khi vận chuyển hàng	400	
Loại bỏ thủ tục giấy tờ	40%	5 triệu đô-la/năm
Vận chuyển hàng bằng phương pháp thủ công	3.000 giờ/tháng	
.....	.....	

Hình 10.1 Ví dụ về bảng tính giúp truyền tải giá trị của sản phẩm

Nhân viên kinh doanh sử dụng mô hình soạn trên Excel để định lượng giá trị mà sản phẩm mang lại và chỉ ra cho khách hàng thấy giá trị đó.

Sau đó, trang tính này tính ra tổng lợi ích mà khách hàng nhận về khi đầu tư mua phần mềm trên.

Vậy đấy! Khách hàng của công ty SaaS nhìn ra giá trị mà phần mềm mang lại, bằng con số cụ thể. Hãng phần mềm có thể dễ dàng đưa ra lý do giải thích cho mức giá mà họ tính cho sản phẩm của mình.

Bên cạnh việc chỉ ra con số cụ thể về những lợi ích của sản phẩm, nhân viên kinh doanh còn đưa ra lời khẳng định rõ ràng về lợi ích, đánh trúng vào tâm lý khách hàng vì nó hoàn toàn phù hợp với giá trị mà họ đang tìm kiếm: giảm chi phí dự trữ hàng trong kho, nâng cao hiệu suất hoạt động của kho nhờ tự động hóa luồng công việc… Kết quả: Doanh thu của sản phẩm mới tăng vọt.

Cách làm của công ty SaaS trên có sự khác biệt lớn so với các đối thủ, vì các cuộc đàm phán giao dịch với khách hàng của đối thủ vẫn chủ yếu xoay quanh việc giải thích về các đặc điểm chứ không nói về lợi ích của sản phẩm. Công ty SaaS đạt được doanh số lớn hơn nhiều lần so với phương án định giá theo đơn vị người dùng.

Ví dụ thứ hai là SmugMug, một công ty khởi nghiệp Internet cung cấp dịch vụ lưu trữ, chia sẻ và bán ảnh trên mạng. SmugMug lập bốn gói sản phẩm cho khách hàng. SmugMug thích đặc điểm của các gói này, và khách hàng của họ cũng vậy. Nhưng họ cung cấp quá nhiều đặc điểm (100+) nên một khách hàng bình thường rất khó nắm bắt được hết. (Xem Hình 10.2.)

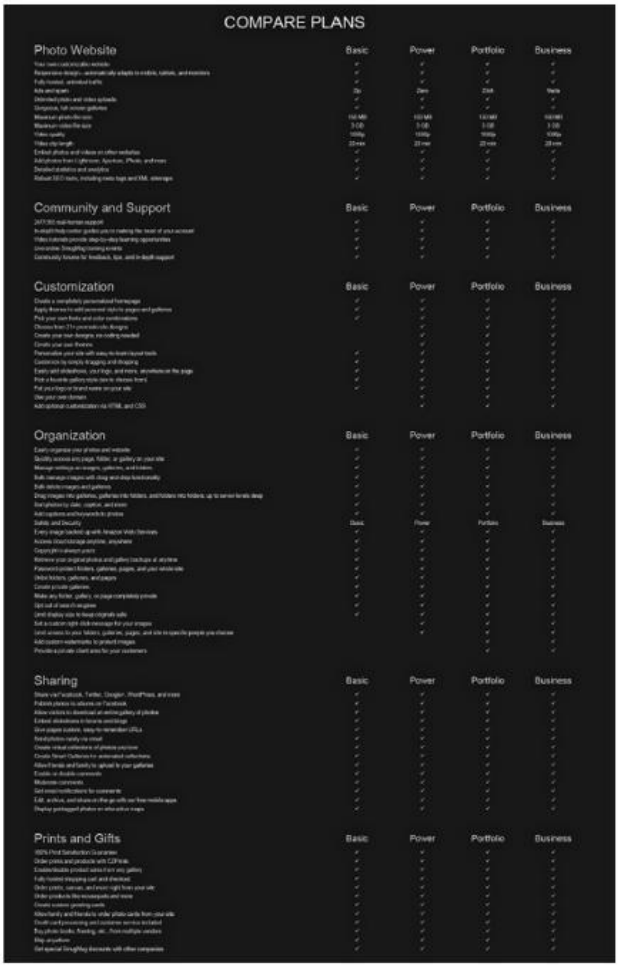
Nhiều khách hàng quyết định không mua sản phẩm của SmugMug; họ không biết phải làm gì hay nên chọn gói sản phẩm nào. SmugMug tiếp tục quá trình đổi mới sản phẩm và liên tục bổ sung thêm đặc điểm vào các gói, còn khách hàng ngày càng thấy rối loạn hơn. Doanh số không gia tăng như công ty kỳ vọng này. Hai nhà đồng sáng lập công ty là Chris và Don MacAskill biết rằng ý tưởng của họ là một thành công, và quả thực là như vậy. Tờ Wall Street Journal gọi SmugMug là "trang web có ảnh đẹp mê hồn". Forbes bình chọn đây là "một trong những tên tuổi hàng đầu trong ngành và là một trong những thương hiệu cá nhân được yêu thích và nể trọng nhất." Tuy vậy, anh em nhà MacAskill phải giải quyết các vấn đề về truyền thông giá trị và kinh doanh.

Họ nghiên cứu lại về cách định vị sản phẩm của mình. Sau khi phân tích kỹ lưỡng các thông điệp truyền thông, họ nhận ra rằng họ đang dành quá nhiều thời gian để nói về các đặc điểm của sản phẩm thay vì nói về lợi ích mà sản phẩm mang lại. SmugMug đã cố gắng quá nhiều, nhưng thông điệp về giá trị của họ thì không đến được với khách hàng. Sau đó, họ quyết định thay đổi thông điệp cho các gói sản phẩm của mình (tức là cấu hình sản phẩm), trong đó tập trung nêu bật các lợi ích của sản phẩm thay vì đặc điểm. Họ cũng di chuyển tính năng so sánh đặc điểm sang phần tùy chọn dành cho những người hứng thú. Họ cắt giảm số lượng các câu nhận định về lợi ích sản phẩm từ hơn 100 xuống còn dưới 10. (Xem Hình 10.3.)

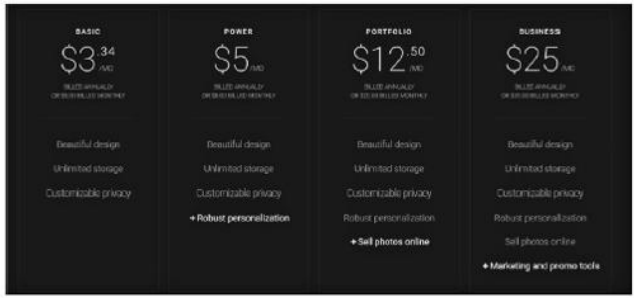
Những nhận định về lợi ích như "thiết kế đẹp" và "dung lượng không giới hạn" rất thuận tai đối với nhiều người. Giờ đây, một khách hàng thông thường cũng có thể nhanh chóng hiểu được mỗi kế hoạch sản phẩm sẽ mang lại cho họ những gì. Nếu bạn chỉ muốn kho lưu trữ ảnh, thì bạn có thể chọn gói Basic. Nếu bạn muốn có tính năng cá nhân hóa? Hãy chọn gói Power. Bạn muốn

bán ảnh trên mạng? Hãy chọn gói Portfolio. Vậy nếu bạn muốn tiếp thị về các sản phẩm mà mình bán? Thế thì hãy chọn gói Business.

Thông điệp đơn giản với những nhận định rõ ràng về giá trị. Đó là cả một sự thay đổi lớn so với cách truyền tải về lợi ích sản phẩm trước đây.



Hình 10.2 Các gói định giá của SmugMug trước khi thay đổi (100+ đặc điểm để người tiêu dùng lựa chọn) Nguồn: Smugmug.com



Hình 10.3 Các gói sản phẩm sau khi thay đổi kèm theo những nhận định rõ ràng về lợi ích đi kèm Nguồn: Smugmug.com

Chris và Don MacAskill đã thành công với những bước thay đổi này. Nhờ nội dung truyền thông giá trị xuất sắc, SmugMug đạt được tỷ lệ tăng trưởng doanh thu và thu hút khách hàng ở mức hai con số.

Nghe có vẻ thật dễ dàng phải không? Không phải vậy đâu. Hầu như công ty nào cũng sở hữu những đội ngũ kinh doanh và marketing xuất sắc và họ đầu tư rất nhiều thời gian để gọt giũa thông điệp phù hợp về giá trị của sản phẩm. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn thấy có quá nhiều công ty chật vật truyền tải về giá trị mà sản phẩm của họ mang đến cho khách hàng. Phần tiếp theo sẽ chỉ ra nguyên nhân gốc rễ dẫn đến tình trạng này.

Vì sao việc truyền tải thông điệp về giá trị sản phẩm lại khó khăn đến vậy?

Thông thường, xuất phát điểm của vấn đề này là sự thiếu liên kết giữa đội ngũ kinh doanh và marketing ngoài thực địa, chịu trách nhiệm truyền tải các thông điệp của sản phẩm với đội ngũ đổi mới sáng tạo phụ trách quá trình phát triển sản phẩm mới. Đội ngũ kinh doanh và marketing thường hoạt động quá biệt lập với đội ngũ đổi mới sáng tạo, và chỉ tham gia vào giai đoạn chót để quảng bá và bán sản phẩm. Tuy nhiên, tới lúc họ tham gia vào quá trình này thì mọi chuyện đã quá muộn rồi. Họ không có mặt trong câu chuyện bàn về giá trị mà sản phẩm mang lại cho khách hàng – động lực đằng sau quá trình thiết kế và định giá sản phẩm. Thế nhưng họ lại được yêu cầu tạo ra một câu chuyện nói về giá trị của sản phẩm và bán sản phẩm đó. Nghe thật kỳ lạ, nhưng đây là chuyện có thật đấy.

Không có thông tin thực tế nào trong tay, nhưng họ vẫn ngồi trong phòng họp để cùng động não tìm ra những ý tưởng và xây dựng một câu chuyện về giá trị sản phẩm, dù cuộc thảo luận này

có thể không khớp với cuộc thảo luận của đội ngũ đổi mới sáng tạo khi thiết kế sản phẩm. Đôi khi các đội kinh doanh và marketing không tham khảo ý kiến từ đội đổi mới sáng tạo mà cố gắng làm việc dựa trên những gì họ có trong tay, bởi họ cho rằng mình đã hiểu rõ khách hàng. Rồi mọi chuyện nhanh chóng trở nên phức tạp.

Nhưng dù các vị quản lý của các bộ phận marketing, kinh doanh và phát triển sản phẩm họp nhau lại để lập ra các thông điệp marketing và kinh doanh, thì thông điệp truyền thông đúng đắn thường cũng không phải là kết quả ra đời từ những cuộc họp của họ. Khi các đội cố gắng dung hòa quan điểm của họ về giá trị sản phẩm, những người bảo vệ lập trường của mình hăng hái nhất hoặc người có chức vị cao nhất trong phòng họp sẽ là người định hình cho thông điệp. Và trong nhiều trường hợp, thông điệp được chọn lại khác xa so với đề xuất giá trị được vạch ra trong giai đoạn phát triển sản phẩm – tức là giá trị có khả năng thu hút sự chú ý của khách hàng tiềm năng.

Hầu hết các công ty đều không chú ý đến lỗ hổng này, vì họ đinh ninh rằng việc bàn giao công việc từ đội ngũ R&D sang đội ngũ kinh doanh và marketing là một quy trình kinh doanh chuẩn mực. Nhưng trên thực tế thì không phải vậy. Nó đòi hỏi sự nỗ lực đặc biệt. Ngay cả khi được định giá đúng, nhưng các sản phẩm mới dẫu tuyệt vời bao nhiêu cũng không thể tự cất tiếng nói để truyền tải giá trị của chúng. Đội marketing cần phải quảng bá cho sản phẩm và đội kinh doanh cần phải bán sản phẩm.

Kể một câu chuyện hấp dẫn về giá trị của sản phẩm là điều nằm trong khả năng của mọi công ty. Vấn đề không phải là tìm kiếm một hãng quảng cáo hàng đầu thế giới. Thay vào đó, bạn chỉ cần đưa các nhân sự chủ chốt trong đội ngũ marketing và kinh doanh tham gia cùng đội ngũ đổi mới sáng tạo ngay từ ban đầu. Điều này giúp họ nắm bắt được một cách đầy đủ các thông điệp giá trị có sức hấp dẫn nhất đối với khách hàng ngay từ khi ý tưởng sản phẩm mới được ấp ủ, đồng thời họ cũng có cơ hội đóng góp những ý kiến giá trị cho quá trình thiết kế sản phẩm mới. Điều này cũng giúp đội ngũ kinh doanh chú trọng hơn tới khía cạnh giá trị của sản phẩm trong quá trình tiếp xúc với khách hàng thay vì chỉ tập trung vào giá cả. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về vấn đề này ở Chương 14.

Như vậy, bây giờ bạn đã hiểu vì sao các thông điệp về giá trị sản phẩm lại trở nên lộn xộn. Chúng ta hãy chuyển sang tìm hiểu về cách khắc phục tình trạng này. Ở phần tiếp theo, chúng tôi sẽ vạch

ra ba bước để khắc phục tình trạng này ngay từ đầu.

Ba bước để tạo các thông điệp truyền thông về giá trị sản phẩm

Bước 1: Xây dựng các nhận định rõ ràng về lợi ích sản phẩm – không phải các mô tả về đặc điểm sản phẩm

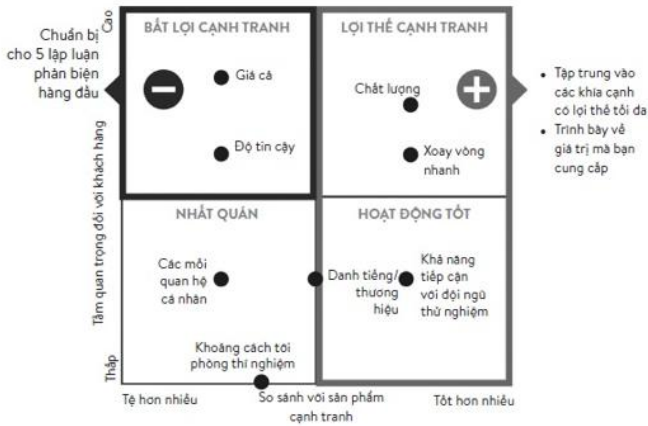
Một công ty thành thạo trong việc truyền tải các thông điệp về giá trị sản phẩm sẽ nhấn mạnh đến lợi ích của sản phẩm và khiến thông điệp đó trở nên có ý nghĩa với khách hàng. Khâu này không nhằm mô tả đặc điểm của sản phẩm. Đặc điểm thuộc về sản phẩm; lợi ích thuộc về khách hàng. Giá trị là thước đo lợi ích đối với khách hàng. Hãy truyền tải thông điệp về lợi ích, chứ không phải về đặc điểm. Vạch ra từng đặc điểm của sản phẩm và tự hỏi mình câu hỏi này: Khách hàng sẽ đạt được điều gì thông qua đặc điểm này? Nếu bạn vẫn băn khoăn làm sao để trình bày lành mạnh các lợi ích của sản phẩm, hãy hỏi khách hàng về những vấn đề mà họ gặp phải và sản phẩm của bạn có thể giúp họ giải quyết chúng ra sao. Lý tưởng nhất, hãy tìm hiểu xem khách hàng xếp thứ tự ưu tiên cho các vấn đề đó ra sao – và sản phẩm của bạn sẽ tác động như thế nào đến đánh giá đó. Sau khi đã có những thông tin này trong tay, bạn có thể điều chỉnh nội dung thông điệp cho phù hợp với trình tự ưu tiên của khách hàng. Bạn cũng nên định lượng giá trị tương đối của sản phẩm: giá trị mà nó sẽ cung cấp so với giá trị mà khách hàng hiện đang nhận được từ các sản phẩm khác.

Cụ thể hơn, khi xây dựng thông điệp về giá trị, bạn hãy tìm hiểu xem các tiêu chí chọn mua sản phẩm của khách hàng là gì và khả năng đáp ứng các tiêu chí đó của sản phẩm mới như thế nào, so với các phương án sản phẩm đang có trên thị trường. Bạn có thể thu thập được những thông tin như vậy trong một ma trận 2x2 inch mà chúng tôi gọi là ma trận lợi thế cạnh tranh, hay gọi ngắn gọn là ma trận MOCA. (Xem ví dụ minh họa ở Hình 10.4.)

Để lập ma trận này, hãy liệt kê tầm quan trọng tương đối của các lợi ích mà sản phẩm mới mang lại cho khách hàng ở trục y. Trên trục x, hãy đánh giá hiệu quả của sản phẩm mới so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh – không phải từ góc nhìn của bạn, mà từ góc nhìn của khách hàng. Những lợi ích của sản phẩm mới được khách hàng cho là quan trọng nhất nhưng đối thủ chưa đáp ứng (góc phần tư trên cùng bên trái) là những lợi ích cần được nhấn mạnh trong các thông điệp kinh doanh và marketing của bạn.

Nhưng chúng không phải là những lợi ích duy nhất cần truyền

tải. Đối với những lợi ích ở góc phần tư dưới cùng bên phải – tức những lợi ích mà bạn cung cấp tốt hơn so với đối thủ nhưng có tầm quan trọng thấp hơn trong mắt khách hàng – hãy tìm cách thuyết phục khách hàng rằng những lợi ích này quan trọng hơn so với những gì họ nghĩ. Tuy nhiên, nếu không thể chứng minh được điều đó, đừng nhấn mạnh chúng trong nội dung truyền tải về giá trị của sản phẩm.


Cao
Tầm quan trọng đối với khách hàng
Thấp
Chuẩn bị cho 5 lập luận phản biện hàng đầu
BẤT LỢI CẠNH TRANH
Giá cả
Độ tin cậy
LỢI THẾ CẠNH TRANH
Chất lượng
Xoay vòng nhanh
Tập trung vào các khía cạnh có lợi thế tối đa
Trình bày về giá trị mà bạn cung cấp
NHẤT QUÁN
Các mối quan hệ cá nhân
Khoảng cách tới phòng thí nghiệm
HOẠT ĐỘNG TỐT
Danh tiếng/ thương hiệu
Khả năng tiếp cận với đội ngũ thử nghiệm
Tệ hơn nhiều
So sánh với sản phẩm cạnh tranh
Tốt hơn nhiều

Hình 10.4 Ma trận lợi thế cạnh tranh (MOCA)

Các yếu tố ở góc phần tư trên bên trái là bất lợi của bạn trong cạnh tranh, và bạn nên chuẩn bị sẵn các lập luận để che chắn cho chúng.

Với ma trận này, việc xây dựng thông điệp truyền tải về giá trị của sản phẩm sẽ có cấu trúc rõ ràng hơn. Nó cũng giúp đưa tất cả các thành viên trong đội ngũ đổi mới sáng tạo (R&D, sản phẩm, kinh doanh và marketing) có một góc nhìn thống nhất.

Dưới đây là một số mẹo hay có thể áp dụng khi xây dựng các nhận định về lợi ích của sản phẩm:

Khi truyền tải các nhận định về lợi ích, nhiều người có xu hướng đánh đồng đặc điểm với lợi ích. Đặc điểm không thể đánh đồng với lợi ích. Lấy ví dụ là trường hợp của Carbonite, công ty cung cấp dịch vụ sao lưu và lưu trữ dữ liệu trực tuyến. Trước đây, công ty này thường dùng từ "20 gigabyte" để mô tả với người tiêu dùng về dung lượng lưu trữ cho các dịch vụ sao lưu dữ liệu. Tuy một chuyên gia IT sẽ dễ dàng hiểu con số đó có ý nghĩa như thế nào, song người tiêu dùng bình thường thì không biết, do đó họ không thể đánh giá được lợi ích của sản phẩm. Có lẽ 20 gigabyte lớn hơn nhiều so với nhu cầu của đại đa số người tiêu dùng. Nhưng bản

thân từ "20 gigabyte" chắc chắn không xác định được một vấn đề hay giải pháp nào. Carbonite thay đổi câu chữ thành "lưu trữ không giới hạn," và thông điệp này nhanh chóng tìm được tiếng nói chung với người tiêu dùng. Họ có thể nói: "Với dịch vụ này, tôi không phải lo lắng về việc hết dung lượng lưu trữ trực tuyến nữa." Trên thực tế, hầu hết người tiêu dùng có lẽ đều sử dụng dưới mức 20 gigabyte, nhưng sự định vị này đã giúp gia tăng tỷ lệ người dùng.

Khách hàng thường không mấy quan tâm đến việc bạn xây dựng sản phẩm mới ra sao hay đầu tư bao nhiêu cho nó. Những điều thú vị với bạn chưa chắc đã thú vị với khách hàng. Người Mỹ không mua bóng đèn của Thomas Edison vì biết rằng ông ấy đã thử nghiệm hơn 1.000 loại vật liệu làm dây tóc trước khi quyết định chọn vonfam. Đó quả là một kỳ công trong đổi mới sáng tạo, nhưng phần lớn người Mỹ không hay biết đến chuyện đó, mà có lẽ họ cũng không quan tâm. Họ mua bóng đèn của Edison để không còn cảnh giẫm phải đồ chơi vứt lăn lóc trên sàn khi trời tối. Và một thông điệp kiểu "sản phẩm này tốt vì nó có 7 bằng sáng chế" cũng tương đối vô nghĩa. Khách hàng của bạn sẽ không quan tâm đâu.

Bạn cũng nên truyền đạt những lợi ích này theo hướng cô đọng nhất có thể. Hãy soạn ra một vài từ cho tiêu đề hoặc bài thuyết trình giới thiệu về sản phẩm – đừng soạn một bài diễn văn. Những thông điệp cao nhất về lợi ích cốt lõi mà khách hàng nhận được có ý nghĩa quan trọng. Phải trình bày chúng theo hướng ngắn gọn nhưng "bùi tai". Bạn nên thử nghiệm thông điệp với khách hàng trước khi chốt phương án cuối cùng. Lấy ví dụ về LinkedIn. Khi thiết kế lại sản phẩm Talent Solutions, công ty này phát hiện ra rằng khách hàng sẵn sàng trả tiền để lấy cơ hội tuyển dụng các ứng viên "thụ động" – tức những người không chủ động tìm kiếm việc làm bởi họ đã có công việc rồi. Nội dung thông điệp truyền thông của LinkedIn tập trung xoay quanh việc nhà tuyển dụng giờ đây đã có thể tiếp cận hàng triệu ứng viên thụ động. Họ lựa chọn một thông điệp hết sức đơn giản nhưng có thể truyền tải một cách xuất sắc về giá trị của sản phẩm: "Tìm kiếm và thu hút những tài năng thụ động giỏi nhất."

Cuối cùng, hãy nhớ rằng cảm tính và sự nhiệt tình thái quá có thể xen vào quá trình truyền tải giá trị. Điều này xảy ra khi các chuyên gia sản phẩm và marketing cố gắng nhồi nhét mọi nhận định về đặc điểm và lợi ích của sản phẩm vào nội dung truyền thông và kinh doanh. Hãy khuyến khích đội ngũ đổi mới sáng tạo liên chức năng kiềm chế và chỉ truyền tải những gì là quan trọng

nhất đối với khách hàng.

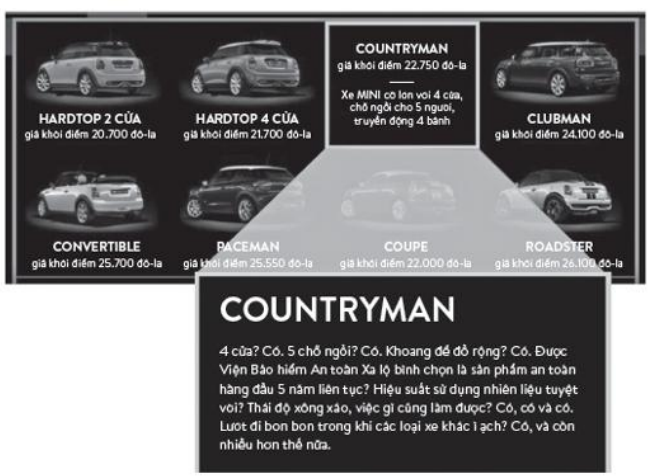
Bước 2: Nhận định về lợi ích sản phẩm phải cụ thể cho từng phân khúc

Như đã bàn ở Chương 5, đồng nhất là một trong những giả định sai lầm lớn nhất trong thiết kế sản phẩm mới. Khách hàng của bạn không giống nhau. Một thông điệp về giá trị sẽ không áp dụng được cho tất cả các phân khúc. Hãy điều chỉnh thông điệp theo nhu cầu của từng phân khúc. Chẳng hạn, hãng phần mềm Adobe đã làm rất tốt việc mô tả gói sản phẩm phù hợp cho đúng phân khúc với thông điệp giá trị hợp lý. (Xem Hình 10.5.)

Hãy tìm gói sản phẩm phù hợp với bạn.
Chúng tôi có gói Creative Cloud phù hợp với mọi cá nhân và tổ chức.
Cá nhân
Sử dụng toàn bộ bộ ứng dụng sáng tạo và nhiều hơn nữa – chỉ với giá 49,99 đô-la/tháng.
Chọn gói / Mua ngay >
Nhiếp ảnh gia
Bao gồm Photoshop CC plus Lightroom cho máy tính để bàn, điện thoại di động, và trang web với cước phí 9,99 đô-la/tháng.
Tìm hiểu thêm / Mua ngay >
Học sinh và giáo viên
Tiết kiệm 60% cước phí sử dụng toàn bộ bộ ứng dụng Creative Cloud với giá chỉ 19,99 đô-la/tháng.
Tìm hiểu thêm / Mua ngay >
Doanh nghiệp nhỏ và vừa
Sử dụng toàn bộ bộ ứng dụng sáng tạo và các dịch vụ dành cho doanh nghiệp – bao gồm chế độ cài đặt dễ dàng và tính năng quản lý giấy phép – với giá chỉ 69,99 đô-la/tháng.
Tìm hiểu thêm / Mua ngay >
Doanh nghiệp lớn
Cài đặt tùy chỉnh theo yêu cầu, cấp độ dành cho doanh nghiệp lớn
Tìm hiểu thêm >
Trường phổ thông và đại học
Cấp phép linh hoạt và cài đặt cho máy tính để bàn, giá khởi điểm từ 14,99 đô-la/tháng.
Tìm hiểu thêm / Mua ngay >
Chính phủ
Công nghệ tiêu chuẩn. Hỗ trợ triển khai cấp độ dành cho doanh nghiệp lớn
Tìm hiểu thêm >

Hình 10.5 Thông điệp của Adobe cho bộ ứng dụng Creative Cloud cho từng phân khúc khách hàng

Nguồn: www.adobe.com/creativecloud.html


COUNTRYMAN
giá khởi điểm 22.750 đô-la
Xe MINI có lớn với 4 cửa, chỗ ngồi cho 5 người, truyền động 4 bánh
HARDTOP 2 CỬA
giá khởi điểm 20.700 đô-la
HARDTOP 4 CỬA
giá khởi điểm 21.700 đô-la
CLUBMAN
giá khởi điểm 24.100 đô-la
CONVERTIBLE
giá khởi điểm 25.700 đô-la
PACEMAN
giá khởi điểm 25.550 đô-la
COUPE
giá khởi điểm 22.000 đô-la
ROADSTER
giá khởi điểm 26.100 đô-la
COUNTRYMAN
4 cửa? Có. 5 chỗ ngồi? Có. Khoang để đồ rộng? Có. Được Viện Bảo hiểm An toàn Xa lộ bình chọn là sản phẩm an toàn hàng đầu 5 năm liên tục? Hiệu suất sử dụng nhiên liệu tuyệt vời? Thái độ xông xáo, việc gì cũng làm được? Có, có và có. Lướt đi bon bon trong khí các loại xe khác ì ạch? Có, và còn nhiều hơn thế nữa.

Hình 10.6 Thông điệp về giá trị cho xe Mini Countryman

Nguồn: miniusa.com

Đối với phân khúc người dùng cá nhân, nội dung thông điệp bao

gồm "sử dụng tất cả các ứng dụng sáng tạo" và "có thể tìm kiếm trong kho lưu trữ 45 triệu hình ảnh và video." Đối với phân khúc doanh nghiệp lớn, nội dung thông điệp của Adobe là "cài đặt tùy chỉnh theo yêu cầu," "hỗ trợ ở cấp độ dành cho doanh nghiệp lớn," và "quản lý và triển khai giấy phép dễ dàng." Có thể thấy rõ các thông điệp cho từng phân khúc đều rất khác nhau.[1]

Một công ty nữa cũng biết cách tạo ra các thông điệp riêng cho từng phân khúc là Mini. Hãng sản xuất ô tô này có 8 dòng xe (từ Hardtop 2 cửa cho tới Roadster), mỗi dòng xe lại đi kèm với một thông điệp giá trị cụ thể riêng cùng một lời nhận định hấp dẫn về các lợi ích của xe. Bạn có thể tham khảo Hình 10.6 để đọc thông điệp giá trị cho dòng Countryman.[2]

Bước 3: Đo lường tác động và điều chỉnh thông điệp về giá trị

Ở Chương 9, chúng tôi đã khuyên bạn nên xây dựng một đề án kinh doanh và thường xuyên cập nhật hồ sơ này; tương tự, ở đây bạn cũng nên kiểm tra thật kỹ lưỡng tính khả thi của các thông điệp marketing và kinh doanh. Cụ thể, bạn phải đo lường quan điểm của khách hàng về giá trị mà bạn đang truyền tải. Hãy chuẩn bị sẵn tinh thần để điều chỉnh lại nội dung thông điệp nếu khách hàng không thấy giá trị được truyền tải rõ ràng và hấp dẫn.

Để làm được điều này, bạn có thể chạy phân tích MOCA thường xuyên như mô tả ở bước 2. Nếu thông điệp mà bạn đang truyền tải có sự chênh lệch lớn so với thông điệp quan trọng nhất với khách hàng, khi đó bạn sẽ phải vạch ra một kế hoạch mới.

Tóm tắt

Nắm vững nghệ thuật truyền thông về giá trị sản phẩm cũng quan trọng không kém việc nắm vững quy trình thiết kế sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Nếu bạn không thể truyền tải một cách rõ ràng về giá trị đó, sao bạn có thể mong đợi khách hàng hiểu tại sao họ lại cần sản phẩm của bạn và vì sao họ phải bỏ tiền ra mua nó?

Mặc dù ở góc độ lý thuyết, việc này nghe có vẻ đơn giản, nhưng trên thực tế, chúng tôi thường xuyên chứng kiến cảnh các công ty chật vật và loay hoay mỗi khi phải soạn thông điệp truyền thông về giá trị của sản phẩm mới. Nguyên nhân sâu xa thường gặp nhất của vấn đề này là: Những người được giao phụ trách công việc truyền thông về giá trị sản phẩm thường bị tách biệt khỏi quy trình đổi mới sáng tạo và chỉ tham gia khi đã quá muộn.

Để khắc phục tình trạng này, hãy để đội ngũ marketing và kinh doanh tham gia vào đội ngũ đổi mới sáng tạo. Làm theo ba bước như đã trình bày ở chương này để tạo ra những thông điệp hấp dẫn – những thông điệp có thể truyền tải được lợi ích của sản phẩm (chứ không phải truyền tải đặc điểm sản phẩm), cụ thể cho từng phân khúc, và thường xuyên được giám sát cũng như hoàn thiện.

Các câu hỏi CEO cần đặt ra

1. Khách hàng nhận được những lợi ích gì từ sản phẩm mới của chúng ta? Chúng ta đã định lượng được những lợi ích này chưa? Nếu rồi thì chúng ta định lượng như thế nào?

2. Các đội marketing và kinh doanh có tham gia cùng với đội ngũ đổi mới sáng tạo ngay từ ban đầu không, hay chỉ tới giai đoạn chót trong quy trình phát triển sản phẩm họ mới được đưa vào để xây dựng thông điệp về giá trị? Nếu là trường hợp thứ hai, chúng ta có thể làm gì để khắc phục tình trạng này?

3. Nội dung truyền thông của chúng ta về giá trị phù hợp với lợi ích mà khách hàng đánh giá như thế nào? Chúng ta đã thử nghiệm các thông điệp này chưa? Nếu rồi thì thử nghiệm bằng cách nào? Nếu chưa thì vì sao? Những thông điệp này thay đổi ra sao theo các phân khúc khách hàng cụ thể?

4. Toàn bộ đội ngũ đổi mới sáng tạo (R&D, sản phẩm, marketing, kinh doanh) có kiểm tra và phê duyệt các tài liệu truyền thông về giá trị mà chúng ta đã xây dựng không? Họ kiểm tra hời hợt hay sâu sát? Có ai phản đối không? Nếu có thì vì sao họ phản đối?

5. Chúng ta phải xây dựng các quy trình nào để đo lường hiệu quả của các thông điệp về giá trị? Chúng ta có sử dụng ma trận lợi thế cạnh tranh làm khung định hình thông điệp về giá trị không? Chúng ta định đo lường hiệu quả của các thông điệp về giá trị với tần suất như thế nào?

Chương 11

Sử dụng các chiến thuật định giá theo hành vi để thuyết phục khách hàng

Đôi khi khách hàng sẽ hành xử không theo lý trí

Con người đưa ra quyết định dựa trên cả các yếu tố thuộc về lý trí và cảm xúc. Chẳng hạn, giả sử bạn đang ở trên bãi biển vào một ngày oi ả và hèm một cốc bia lạnh. Một người bạn nhận đi mua bia giúp bạn ở nơi bán bia duy nhất gần đó là một khách sạn nghỉ dưỡng.

Bạn sẵn sàng trả bao nhiêu để mua bia?

Bây giờ, giả sử bạn vẫn ở ngoài biển vào một ngày oi ả, bạn thèm bia, và một người bạn nhận đi mua bia giúp bạn ở nơi bán bia duy nhất gần đó – một cửa hàng nhỏ tồi tàn ở góc phố.

Bây giờ thì bạn sẵn sàng trả bao nhiêu tiền cũng để mua loại bia đó?

Xin lưu ý: Bia vẫn như vậy, thời tiết vẫn như vậy, và hay nhất là bạn không phải đi lại. Bạn của bạn sẵn sàng chạy đi mua giúp.

Khi được hỏi, mọi người thường cho biết họ sẵn sàng trả giá gấp đôi cho loại bia mua ở khách sạn so với loại bia mua ở cửa hàng tồi tàn kia. Từ góc độ kinh tế, chuyện này thật vô lý. Kinh tế học hành vi ra đời từ sự nhận thức rằng người mua không phải lúc nào cũng hành động theo lý trí. Thiện chí chi trả (WTP) của họ đối với sản phẩm của bạn không đơn thuần chỉ dựa trên giá trị mà họ nhận được từ sản phẩm đó. Các yếu tố tâm lý cũng có thể đóng một vai

trò lớn. Chúng tôi gọi các chiến thuật định giá đánh vào khía cạnh phi lý trí này của khách hàng là định giá theo hành vi.

Kinh tế học hành vi hiện ngày càng thu hút sự quan tâm của giới học thuật và kinh doanh. Khái niệm này được phổ biến lần đầu bởi các nhà nghiên cứu Daniel Kahneman, Amos Tversky và Richard Thaler vào thập niên 1970 và 1980. Cuốn sách tuyệt vời của Dan Ariely, Predictably Irrational (Phi lý trí[4]), đã góp phần gia tăng số người muốn tìm hiểu về lĩnh vực này. Nhưng trong khi có rất nhiều cuốn sách bàn về kinh tế học hành vi, số lượng những công trình viết về định giá theo hành vi lại rất thưa thớt, đặc biệt xét theo khía cạnh khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới. Chương này sẽ đưa ra những nội dung chi tiết lấp đầy lỗ hổng đó.

[4] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và chuyển ngữ năm 2011. (BTV)

Khi bàn về khái niệm định giá giá trị và các yếu tố cấu thành nó (đặc biệt là WTP và thông điệp về giá trị) ở các chương 4 và 10, chúng tôi đã trình bày cách thu hút khách hàng ở khía cạnh lý trí: Cách khớp giá sản phẩm với giá trị mà khách hàng cho rằng sản phẩm sẽ mang lại cho họ. Đó là khía cạnh lý trí trong định giá.

Định giá theo hành vi là một vấn đề riêng biệt. Nó liên quan đến việc điều chỉnh lời đề nghị và thông điệp về sản phẩm nhằm giúp khách hàng có thể dễ dàng so sánh, ra quyết định và mua hàng. Và điều này không có nghĩa là cung cấp thông tin cho những phân tích logic và lý trí. Đôi khi, những dữ liệu như vậy chỉ càng khiến việc ra quyết định của khách hàng trở nên khó khăn hơn mà thôi. Định giá theo hành vi là phép màu xảy ra khi định giá giá trị giao thoa với tâm lý khách hàng phi lý trí.

Tất cả chúng ta đều bị tác động bởi định giá theo hành vi mỗi ngày. Hãy thử nghĩ đến trường hợp bạn bước vào một rạp chiếu phim. Khi đứng trước quầy mua đồ ăn, bạn có bao giờ thắc mắc vì sao giá của ly soda cỡ lớn (thường là 5,99 đô-la) lại chỉ nhỉnh hơn 1 đô-la so với ly cỡ nhỏ không? Lý do là giá của ly cỡ nhỏ khiến cho giá của ly cỡ lớn có vẻ ít đắt hơn, do đó hấp dẫn hơn, dù rằng bạn không quá khát và thực ra chỉ muốn gọi ly cỡ nhỏ. Những lời đề nghị sản phẩm như vậy, vốn được đưa ra để khiến sản phẩm khác trở nên hấp dẫn hơn, được gọi là mỏ neo. Ly soda cỡ nhỏ khiến ly soda cỡ lớn đắt tiền hơn trở thành một món hời, mà ai có thể quay lưng từ chối một món hời chứ? Đó là lý do duy nhất cho sự xuất hiện của ly soda cỡ nhỏ với giá 4,99 đô-la.

Mỏ neo giá là một trong số các chiến thuật định giá nhắm vào khía cạnh phi lý trí của khách hàng. Cách bạn truyền đạt về việc định giá của mình cho khách hàng, và cách bạn định hình cuộc trao đổi để xử lý khía cạnh phi lý trí của khách hàng, có thể gây tác động lớn đến doanh số bán hàng cho sản phẩm mới và mức giá mà bạn nhận được.

Đây là một bước quan trọng cần tính đến cùng lúc với thời điểm bạn đưa yếu tố giá trị của sản phẩm vào chính sách định giá. Định giá mà không cân nhắc đến những khía cạnh phi lý trí của khách hàng thường sẽ không có được kết quả tối ưu.

Nếu bạn nghĩ định giá theo hành vi chỉ áp dụng với các sản phẩm và dịch vụ tiêu dùng, vậy thì hãy nghĩ lại đi. Không phải như vậy đâu. Thực ra, định giá theo hành vi cũng quan trọng không kém trên thị trường B2B. Trong cả hai trường hợp, bạn đều bán hàng cho con người, vậy nên việc tìm hiểu tâm lý cũng như cách mua hàng của họ là rất quan trọng, bất kể là bạn bán kẹo hay máy ủi đất.

Nan đề định giá theo hành vi của một công ty khởi nghiệp Internet

Hồi năm 2012, chúng tôi làm việc với một công ty khởi nghiệp Internet muốn gia tăng doanh thu từ các nhà cung cấp dịch vụ. Công ty này đã tổ chức sản phẩm theo mô hình "tốt, tốt hơn, tốt nhất". Nhưng gần 60% khách hàng của họ vẫn lựa chọn sản phẩm nhóm tốt hoặc ở cấp độ thấp. Công ty này đã thực hiện một nghiên cứu quy mô để tìm hiểu xem liệu họ có thể hướng khách hàng đến với các sản phẩm cấp cao hơn, mang lại nhiều lợi nhuận hơn không.

Nghiên cứu này đã đưa ra được nhiều kiến giải, trong đó có hai phát hiện quan trọng nhất:

Khách hàng của họ có ngưỡng giá trong tâm lý – tức những giới hạn chi trả mà phần lớn họ sẽ đồng ý thực hiện, tùy thuộc vào cấu hình sản phẩm. Các ngưỡng giá này là 49 đô-la, 99 đô-la và 199 đô-la. Công ty này có ba gói sản phẩm được định giá ở mức 49 đô-la (gói Basic), 79 đô-la (gói Standard) và 149 đô-la (gói Advanced). Như vậy, mức định giá của họ nằm dưới ngưỡng tâm lý của khách hàng, nghĩa là họ có thể nâng giá mà không làm ảnh hưởng đến nhu cầu đối với sản phẩm.

Công ty này cung cấp quá nhiều giá trị trong sản phẩm nhóm

dưới. Chả trách gần 60% nhà cung cấp dịch vụ lại lựa chọn nó! Quan trọng hơn, khi cung cấp quá nhiều giá trị trong sản phẩm cấp thấp, công ty này vô tình khiến cho các sản phẩm giá cao hơn trở nên kém hấp dẫn hơn. Dù rằng gói Standard có nhiều giá trị hơn gói Basic, song khách hàng lại không nhận thức được phần giá trị bổ sung đó (cho mức giá tăng thêm). Gói Basic đã quá tốt, nên gói Standard trở nên đắt đỏ so với mức giá trị bổ sung mà nó mang lại.

Các phát hiện này dẫn đến hai đề xuất nhằm giúp nâng cao doanh thu trung bình trên mỗi khách hàng: nâng đến ngưỡng chấp nhận giá trong tâm lý khách hàng với hai gói Standard và Advanced, đồng thời làm cho các gói này trở nên hấp dẫn hơn. Vị CEO của công ty này giảm bớt các tính năng của gói Basic nhưng vẫn giữ nguyên giá. Giá của gói Standard và Advanced được tăng lên lần lượt là 99 đô-la và 199 đô-la. Công ty cũng cho phân phối lại các đặc điểm hiện tại giữa hai gói Standard và Advanced để tăng thêm sức thu hút. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, họ tạo ra một gói thứ tư, siêu cao cấp với nhiều tính năng mới (được đặt tên rất phù hợp là gói Premium), với mức giá 299 đô-la.

Sự thay đổi này đã mang lại tác động lớn ngay lập tức. Số lượng các gói Standard và Advanced được bán ra tăng lên đáng kể, dù rằng mức giá của chúng đã được điều chỉnh tăng. Tác động về tài chính đạt được rất ấn tượng: Doanh thu trung bình trên một người dùng (ARPU) tăng 36% và doanh thu định kỳ hằng tháng (MRR) từ khách hàng mới tăng 29%. Lợi nhuận hằng năm của công ty này tăng gấp nhiều lần so với trước vì thực ra các sản phẩm mới không khiến họ mất thêm nhiều chi phí.

Trong số tỷ lệ gia tăng MRR 29%, công ty này cho rằng có 14% xuất phát từ phương pháp định giá theo hành vi và 15% xuất phát từ cách thức cấu hình sản phẩm cốt lõi. Đây là ví dụ minh họa cho hiệu quả tuyệt vời của định giá theo hành vi.

Nếu làm việc cho một công ty có giá trị nhiều tỉ đô-la, có lẽ bạn sẽ không thể đạt được kết quả gia tăng doanh thu ở mức 14% thông qua kỹ thuật định giá theo hành vi; khả năng cao là doanh thu của bạn chỉ tăng thêm khoảng 1-2% mà thôi. Nhưng xin lưu ý, các chiến thuật định giá mà chúng ta đang nói đến ở đây không nhất thiết đòi hỏi bạn phải sắp xếp lại các tính năng và đặc điểm trong sản phẩm của mình. Bạn không cần phải gia tăng chi phí lên quá nhiều để đạt được mức độ tăng trưởng về doanh thu như vậy. Nói cách khác, toàn bộ phần doanh thu gia tăng đó sẽ chuyển thẳng vào lợi nhuận của công ty bạn.

Tại sao lại có thể gia tăng doanh thu và lợi nhuận theo cách đó? Tại sao khách hàng của công ty khởi nghiệp Internet kia lại ồ ạt đăng ký sử dụng các gói sản phẩm có mức giá cao hơn? Trong trường hợp này, có ba lý do chính.

Thứ nhất, việc giảm bớt tính năng của gói Basic khiến cho những sản phẩm cao cấp lập tức trở nên hấp dẫn hơn nhiều trong mắt những khách hàng vốn trước đây vẫn được công ty này xếp nhầm vào nhóm nhạy cảm với giá cả.

Thứ hai, gói Premium có mức giá cao vọt: 299 đô-la. Điều đó khiến hai gói Standard và Advanced trở nên hấp dẫn hơn. Gói Premium thực ra chỉ đóng vai trò mỏ neo – tức phiên bản ly soda cỡ nhỏ của rạp chiếu phim được vận dụng vào trường hợp của công ty khởi nghiệp Internet trên. Mục đích duy nhất cho sự ra đời của gói Premium là làm phông nền để khiến các sản phẩm khác trở thành một món hời. Nó khiến những khách hàng muốn dùng sản phẩm chất lượng cao – nhưng vẫn thích giá hời – tìm đến các gói Standard và Advanced.

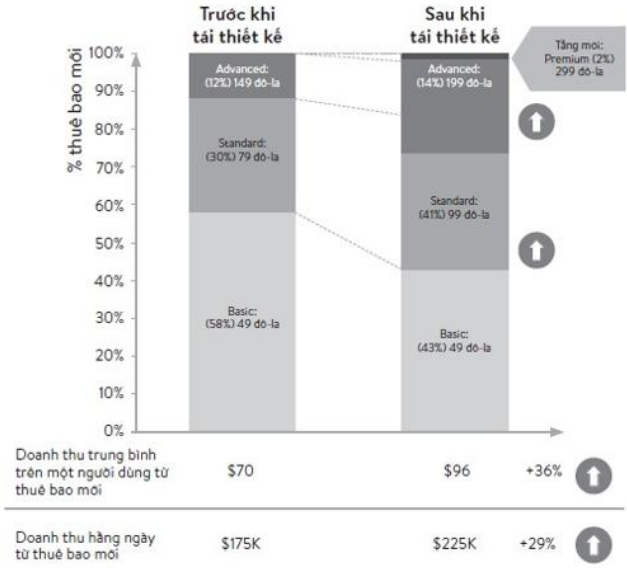
Thứ ba, một số ít khách hàng sẵn sàng trả mức giá cao cho sản phẩm cao cấp với nhiều tính năng nhất. Chúng ta vẫn thường xuyên bắt gặp tình huống này: Một số khách hàng luôn luôn chọn sản phẩm có giá đắt nhất, bởi họ tin rằng đó là sản phẩm có chất lượng cao nhất. Họ tin rằng số tiền mà họ bỏ ra sẽ tương xứng với những gì họ nhận về, và rằng họ xứng đáng được nhận những gì tốt nhất. Trên cương vị các chuyên gia định giá, chúng tôi cho rằng đây là một thực tế trong cuộc sống.

Cuối cùng, định giá theo hành vi giúp biến một chiếc bánh vani thành một chiếc bánh kem 4 tầng với phần chóp bánh ngon tuyệt (xem Hình 11.1).

Tuy những câu chuyện trên khiến việc định giá theo hành vi trở nên rất hấp dẫn, nhưng chúng ta vẫn cần phải kiềm chế những kỳ vọng của mình. Không thể chỉ xây dựng chiến lược định giá thuần túy dựa trên các kỹ thuật liên quan đến hành vi khách hàng. Điều kiện tiên quyết ở đây vẫn là các chiến thuật liên quan đến khía cạnh lý trí, theo đó xác định rõ những giá trị mà khách hàng đề cao và mức giá mà họ sẵn sàng chi trả. Chiến lược hiệu quả nhất vẫn là chiến lược kết hợp cả hai phương thức định giá theo lý trí và định giá theo hành vi.

Với lời cảnh báo trên, sau đây chúng ta hãy cùng nhau tìm hiểu 6 chiến thuật định giá theo hành vi phù hợp với các sản phẩm mới.

Chúng có thể hiệu quả hơn bạn tưởng đấy.



Hình 11.1 Tái thiết kế danh mục sản phẩm của một công ty Internet

Sáu chiến thuật định giá theo hành vi có thể mang lại sự khác biệt

Các chiến thuật này có thể giúp gia tăng đáng kể khả năng thành công khi ra mắt sản phẩm mới. Dựa trên các lý thuyết về kinh tế học hành vi mà chúng tôi đã thử nghiệm trong nhiều bối cảnh khác nhau khi làm việc với khách hàng, 6 chiến thuật dưới đây sẽ còn phát huy hiệu quả cao hơn nữa khi bạn kết hợp chúng với nhau. Phần tiếp theo đây là mô tả ngắn gọn về 6 chiến thuật này, kèm theo ví dụ minh họa:

1. Hiệu ứng thỏa hiệp: Khiến quá trình ra quyết định trở nên dễ dàng hơn đối với những người không thể đưa ra lựa chọn.

Khi đứng trước một số phương án lựa chọn, người ta thường có xu hướng tránh những phương án ở phía cực đoan. Chẳng hạn, giả sử bạn đang ở trong một cửa hàng bán rượu và dự định mua một chai. Bạn tìm thấy ba phương án: chai 10 đô-la, chai 25 đô-la và chai 40 đô-la. Bạn sẽ chọn chai nào? Khi được hỏi câu này, hầu hết mọi người sẽ chọn chai 25 đô-la để tránh hai thái cực (chai 10 đô-la nghe có vẻ rẻ; chai 40 đô-la lại có vẻ đắt). Dĩ nhiên, một số người nhạy cảm về giá cả sẽ chọn chai 10 đô-la; và một số người quan tâm đến chất lượng sẽ chọn chai 40 đô-la. Nhưng bằng cách đưa ra chai 25 đô-la, bạn sẽ khiến cho quá trình ra quyết định trở nên

dễ dàng hơn rất nhiều cho tất cả mọi người, trong đó gồm cả những người phân vân không biết nên chọn giá rẻ hay chất lượng. Họ thường sẽ chọn phương án ở giữa. Chiến lược này rất phổ biến ở cả các công ty B2B và B2C. Hãy hình dung bạn làm việc trong bộ phận kinh doanh ở một công ty B2B và đang đàm phán giao dịch với một khách hàng tiềm năng. Bạn có thể hướng cuộc trao đổi sang khía cạnh khách hàng lựa chọn giá cả hay chất lượng, rồi từ đó đưa họ tới một sự thỏa hiệp. Gợi ý: Nếu bạn sắp ra mắt một sản phẩm mới, hãy lập kế hoạch cho một phương án thỏa hiệp.

2. Chiến thuật mỏ neo: Đặt bối cảnh cho giá trị.

Chúng tôi đã nêu ra 2 ví dụ về chiến thuật mỏ neo – ly soda ở rạp chiếu phim và công ty khởi nghiệp Internet. Mỏ neo giúp cho các phương án khác trở nên hấp dẫn hơn. Một ví dụ khác để minh họa cho kỹ thuật này là thí nghiệm định giá A/B của tạp chí The Economist mà Dan Ariely mô tả trong cuốn sách của ông. Trong thí nghiệm này, những người tham gia được chia thành hai nhóm A và B. Nhóm A được giới thiệu 2 lựa chọn: chỉ đặt báo trực tuyến với giá 59 đô-la và kết hợp đặt báo in và báo trực tuyến với giá 125 đô-la. Nhóm B có ba lựa chọn: 59 đô-la cho báo trực tuyến, 125 đô-la cho báo in và 125 đô-la cho gói kết hợp báo in và báo trực tuyến. Phương án chỉ đặt mua báo in với giá 125 đô-la đóng vai trò mỏ neo. Nó khiến cho gói báo in kết hợp báo trực tuyến của The Economist trở thành một món hời; phiên bản báo trực tuyến có vẻ là một sản phẩm miễn phí đi kèm. 84% người tham gia chọn gói kết hợp ở nhóm B, trong khi chỉ có 32% chọn gói đó ở nhóm A.

Chúng tôi đã giúp nhiều công ty trong những lĩnh vực ngành nghề khác nhau – Internet, truyền thông, dịch vụ tài chính, v.v. – triển khai thành công những chiến lược mỏ neo như vậy.

Mỏ neo là một chiến thuật định giá theo hành vi rất quan trọng trong các cuộc đàm phán giao dịch ở thị trường B2B. Nếu bạn bắt đầu với một mức giá cao, chắc chắn cuối cùng bạn sẽ đạt được mức giá chốt cao hơn khi đàm phán kết thúc. Mỏ neo giúp bạn thiết lập một điểm tham chiếu để tác động tới các đề nghị sản phẩm khác và tạo điều kiện thuận lợi cho bạn.

Mỏ neo phát huy hiệu quả vì nó định hình nên quan điểm của khách hàng về các kết quả giá khả thi. Nó cũng tạo cơ hội cho những thỏa hiệp về giá. Để chuẩn bị cho những sự thỏa hiệp như vậy, một khách hàng của chúng tôi có thói quen luôn mở đầu các cuộc đàm phán bằng câu: "Phần độc quyền mới này có mức giá cao hơn 40% so với các phiên bản tiêu chuẩn bởi chúng tôi phải bỏ

ra một khoản chi phí lớn để phát triển nó, đồng thời nó cũng có nhiều lợi thế ưu việt về mặt kỹ thuật. Nhưng vì giữa chúng ta đã có một mối quan hệ tốt đẹp, nên chúng tôi có thể điều chỉnh một chút về giá cả."

Điều này giúp khách hàng của chúng tôi đóng khung tất cả các cuộc trao đổi sau đó với những khách hàng muốn đề nghị giảm giá, bởi nó đã đặt ra mức 40% làm xuất phát điểm. Kết quả là, họ luôn đạt được mức giá cao hơn so với khi không sử dụng mỏ neo. Gợi ý: Hãy bảo đảm rằng bạn có sản phẩm mỏ neo trong danh mục sản phẩm mới, và trong mọi cuộc đàm phán giao dịch về sản phẩm mới với khách hàng doanh nghiệp, hãy đưa ra mức giá cao cho sản phẩm mỏ neo.

3. Sử dụng giá làm dấu hiệu cho chất lượng: Nếu sản phẩm có giá cao hơn, nó sẽ củng cố cho quan điểm của khách hàng về chất lượng.

Giá của sản phẩm gửi đi một tín hiệu mạnh mẽ về chất lượng của nó. Giá thấp đồng nghĩa với chất lượng thấp; giá cao đồng nghĩa với chất lượng cao. Mức định giá cao cho chiếc iPhone khi nó mới ra mắt năm 2007 đóng vai trò then chốt để định vị nó là một sản phẩm có chất lượng. Nếu Steve Jobs của Apple ra mắt iPhone với giá 49 đô-la, đó sẽ là một sai lầm tệ hại. Mức giá này có thể sẽ giành được thị phần bằng cách hạ giá so với đối thủ, nhưng nó cũng sẽ trở thành yếu tố ép giá cho tất cả các loại điện thoại thông minh trong tương lai và Apple sẽ không trở thành công ty làm ăn có lãi nhất trên thế giới như hiện nay. Thay vào đó, mức giá 599 đô-la cho chiếc iPhone được đông đảo thị trường yêu mến đã gửi đi tín hiệu rằng chiếc điện thoại thông minh này của Apple là một sản phẩm có chất lượng và sẽ luôn như thế.

Định giá cũng có tác động tâm lý đến cách người tiêu dùng nhìn nhận về hiệu quả của sản phẩm. Trong một nghiên cứu năm 2008, Ariely và các đồng nghiệp đưa cho hai nhóm người tham gia cùng một loại thuốc giống nhau và cho họ biết rằng đó là một loại thuốc giảm đau. Nhóm thứ nhất được thông báo rằng giá của loại thuốc này là 2,50 đô-la/viên, kết quả là 85% người thuộc nhóm này nói rằng thuốc quả thực đã giúp họ giảm đau. Nhóm thứ hai được thông báo rằng giá thuốc đã được chiết khấu 10 xu, và chỉ 61% nói rằng thuốc có tác dụng. Điều thú vị nằm ở chỗ, không những cả hai nhóm đều sử dụng cùng một loại thuốc, mà loại thuốc đó còn là một loại giả dược. Như vậy có nghĩa là giá cả – chứ không phải viên thuốc – là yếu tố giúp họ giảm đau.[1]

Xin được làm rõ: Chúng tôi không ủng hộ việc lừa dối; chúng tôi không có ý nói rằng bạn nên bán cho mọi người thứ gì đó không xứng đáng với giá trị của nó. Thay vào đó, chúng tôi chỉ muốn nhấn mạnh rằng giá cả có thể phát đi một tín hiệu mạnh mẽ về chất lượng sản phẩm. Gợi ý: Định giá sản phẩm quá thấp thì tệ hơn nhiều so với định giá quá cao. Nếu bắt đầu từ mức giá cao, bạn vẫn có thể hạ xuống; nhưng nếu bắt đầu với mức giá thấp, bạn sẽ khó mà nâng cao lên được. Vì vậy, khi ra mắt sản phẩm mới, hãy cẩn thận với mức giá quá thấp. Nó có thể khiến khách hàng cho rằng sản phẩm của bạn có chất lượng thấp.

4. Dao cạo/lưỡi dao cạo: Đặt một chân vào trong cửa.

Khách hàng thường bị tác động bởi các khoản chi phí hiển hiện ngay trước mắt. Dù rằng họ có thể tính toán được tổng chi phí sở hữu một sản phẩm theo thời gian, nhưng vẫn sẽ bị dao động trước khoản chi phí ban đầu. Giả sử bạn là nhà sản xuất máy pha cà phê, và bạn cũng tạo ra một loại cà phê có công thức đặc biệt chỉ dùng được với loại máy mà bạn bán. Bạn dự định ra mắt chiếc máy mới và sản phẩm cà phê mới. Giả sử tiếp rằng bạn nhắm tới phân khúc khách hàng có sức tiêu thụ 0,5kg cà phê/tháng/người. Bạn đang cân nhắc giữa hai phương án định giá: Phương án A với 480 đô-la cho máy và 10 đô-la cho 0,5kg cà phê mỗi tháng; hay Phương án B với 120 đô-la cho máy và 40 đô-la cho 0,5kg cà phê mỗi tháng. Một người bình thường sẽ không thấy phương án nào trội hơn cả – vì sau 12 tháng, giá cho máy và cà phê của hai phương án là như nhau – nhưng chúng tôi quan sát thấy rằng ở mọi lĩnh vực ngành nghề, các công ty nên đi theo những phương án như Phương án B.

Vì sao? Chi phí trực tiếp mà khách hàng phải trả trước để mua sản phẩm có tác động tới tâm lý của họ nhiều hơn là tổng chi phí sở hữu sản phẩm theo thời gian. Chiến lược định giá ở đây nên là đổ bộ, tức giành được khách hàng bằng cách chỉ cho họ thấy rằng chi phí bỏ ra ban đầu là thấp, và sau đó mở rộng thông qua mức chi phí biến đổi cao hơn. Nhiều công ty hiện nay cũng đã chuyển sang sử dụng chiến thuật này. Các nhà sản xuất phần cứng máy tính liên tục giảm giá sản phẩm, nhưng để bù lại, họ cố gắng kiếm nhiều tiền hơn từ các dịch vụ. Các công ty cung cấp hàng tiêu dùng cũng làm như vậy – chẳng hạn, một khoản đầu tư ban đầu thấp cho chiếc dao cạo, nhưng bên cạnh đó là sự đầu tư vào các loại lưỡi dao cạo đắt hơn; máy in có giá rẻ nhưng hộp mực lại giá đắt.

Để tối đa hóa giá trị nhận được trong suốt chu kỳ vòng đời của khách hàng, bạn có thể áp dụng chiến lược tương tự để bán các

phiên bản của sản phẩm mới. Trước tiên, hãy bán phiên bản cơ bản của sản phẩm (đổ bộ) rồi sau đó dần dần thuyết phục khách hàng sử dụng phiên bản cao cấp hơn (mở rộng). Các công ty phần mềm nổi tiếng với cách làm này. Các nhà bán lẻ cũng áp dụng mức giá thấp cho một số mặt hàng (phá cửa) để thu hút nhiều khách hàng tìm đến với mình rồi mở rộng số lượng sản phẩm trên mỗi giỏ đồ.[2] [3]

Gợi ý: Chỉ nên sử dụng chiến thuật này khi bạn hoàn toàn chắc chắn rằng mình có thể bán các sản phẩm khác cho khách hàng – tức là giống như với trường hợp các loại lưỡi dao cạo, mực in...

5. Định giá nhỏ giọt: Khiến khách hàng bớt sửng sốt vì mức giá quá cao và xây dựng lòng trung thành.

Amazon.com, nhà bán lẻ trên Internet lớn nhất nước Mỹ, hiện đã sở hữu một danh vị khác: nhà cung cấp dịch vụ điện toán đám mây lớn nhất, còn gọi là cơ sở hạ tầng như một dịch vụ (IaaS). Các công nghệ liên quan – máy chủ và môi trường đám mây – đều đã được nhiều người biết đến và sử dụng rộng rãi. Sự đổi mới sáng tạo của Amazon tập trung vào các mô hình kinh doanh và mô hình định giá cho Amazon Web Services và Elastic Compute Cloud (EC2).

Đối với các công ty nhỏ, việc đầu tư vào sức mạnh điện toán và hệ thống máy chủ vượt quá khả năng của họ. Việc tự thuê máy chủ cũng không giúp giải quyết được vấn đề này vì việc lắp đặt máy và triển khai người vận hành chúng cũng gây ra nhiều thách thức về tài chính và nguồn lực. EC2 của Amazon giải quyết vấn đề này bằng cách cho phép khách hàng thuê năng lực điện toán của họ – chứ không thuê máy chủ – trong khoảng thời gian xác định. Nói cách khác, khách hàng sử dụng và trả tiền sử dụng máy chủ khi họ cần dùng đến chúng, chứ không phải trả tiền liên tục. Điều này giúp giảm tổng chi phí cho khách hàng. Nhưng điều quan trọng không kém là nó giúp hạ thấp hàng rào tiếp cận dịch vụ, trước đây vốn vẫn ở mức cao để khách hàng có cơ hội sử dụng một cơ sở hạ tầng điện toán mạnh mẽ.

Dịch vụ EC2 của Amazon, một trường hợp xuất sắc về đổi mới sáng tạo trong công nghệ, đã cho thấy tiềm năng của định giá theo hành vi và tác động về tâm lý của các mức giá. Amazon đưa ra mức giá thấp để giảm bớt cú sốc cho khách hàng, do đó giảm khả năng khách hàng từ chối sản phẩm. Thay vì ghi giá hàng trăm hay hàng nghìn đô-la cho mỗi máy chủ, EC2 chỉ hiển thị mức giá vài đô-la, thậm chí vài xu cho mỗi giờ sử dụng.

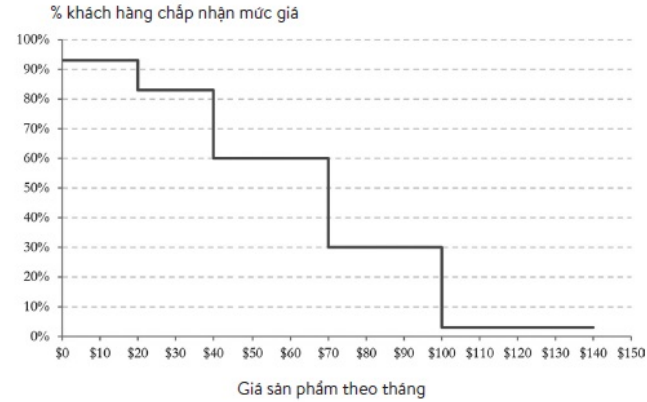
Ngoài việc thay đổi triệt để mô hình kinh doanh của bạn để làm theo mô hình của Amazon, liệu có cách nào dễ dàng hơn nhằm áp dụng chính sách định giá nhỏ giọt này không? Chắc chắn là có rồi. Cách đơn giản nhất là chia nhỏ thời gian.

Các công ty thường cố gắng tìm những hợp đồng có thời hạn 1 năm để bảo đảm nguồn doanh thu ổn định. Nhưng hợp đồng 1 năm thường có giá đắt đỏ. Nếu bạn chia nhỏ chi phí đó thành các khoản thanh toán hằng tháng, mức giá sẽ trông có vẻ hợp lý hơn. Thay vì tính mức giá hằng năm là 120 đô-la, mức thanh toán 9,99 đô-la/tháng có thể sẽ giúp bạn gia tăng đáng kể lượng khách hàng đăng ký sử dụng. Gợi ý: Hãy suy nghĩ thật kỹ lưỡng về cách đặt giá sao cho thật hấp dẫn – mọi chuyện không dừng lại ở việc tính ra mức giá là xong.

6. Ngưỡng giá tâm lý: Tránh rơi xuống từ các đỉnh giá.

Có lẽ bạn vẫn thắc mắc vì sao lại hiếm khi thấy ngành bán lẻ ghi mức giá 101 đô-la, mà phần nhiều đều thấy họ ghi giá kiểu như 99 đô-la hay 99,99 đô-la. Lý do nằm ở chỗ, khách hàng thường có sẵn các ngưỡng giá trong đầu. Họ coi sự khác biệt giữa 99,99 đô-la và 101 đô-la lớn hơn con số 1 đô-la và 1 xu. Thông thường, người ta sẽ cảm thấy 101 đô-la đắt hơn nhiều so với 99 đô-la. Dựa trên một nghiên cứu đã thực hiện cho một công ty thuê bao trực tuyến, chúng tôi đã mô tả lại hiện tượng này ở Hình 11.2. Bạn có thể thấy rõ các ngưỡng giá 40 đô-la, 70 đô-la và 100 đô-la. Công ty này nên định giá sản phẩm ở mức 69,99 đô-la thay vì 71 đô-la. Hơn 20% khách hàng của họ cho biết sẽ không chấp nhận mức giá 71 đô-la. Đó là đỉnh giá. Mức giá 69,99 đô-la giúp họ tránh bị mất một lượng đáng kể khách hàng tiềm năng.

Gợi ý: Hãy xác định các ngưỡng giá cho sản phẩm của bạn và luôn ở trên đỉnh.



Hình 11.2 Các ngưỡng giá của một công ty thuê bao trực tuyến

Đừng võ đoán: Hãy thử nghiệm các chiến thuật dựa trên hành vi

Như chương này đã chỉ ra, mỗi chiến lược trên đều có giá trị riêng xuất phát từ những lý do khác nhau. Do các phương án lựa chọn rất nhiều, nên bạn cần phải thực hiện các cuộc thử nghiệm một cách cẩn thận, theo dõi kết quả triển khai và lựa chọn ra các chiến thuật tốt nhất cho sản phẩm mới. Nếu sử dụng quá nhiều chiến thuật, bạn sẽ khiến khách hàng cảm thấy rối trí. Nếu sử dụng quá ít, bạn sẽ không khai thác được tối đa lợi nhuận từ sản phẩm mới.

Có nhiều cách thử nghiệm các chiến thuật định giá theo hành vi. Dưới đây là ba cách tiêu biểu:

1. Thảo luận nhóm cung cấp ý kiến phản hồi của khách hàng đối với các chiến thuật định giá theo hành vi mà bạn dự định sử dụng. Chúng đóng vai trò như các bài kiểm tra nhỏ, dễ kiểm soát giúp bạn tìm hiểu quá trình tư duy của khách hàng để đưa ra quyết định lựa chọn sản phẩm. Bạn có thể quan sát khách hàng phản ứng ra sao trước những thay đổi về mức giá của các sản phẩm mỏ neo, các giao dịch và các yếu tố khác.

Kết quả thu được từ các cuộc thảo luận nhóm có thể giúp bạn đi tới quyết định lựa chọn hay từ bỏ một chiến thuật định giá nào đó. Trong một dự án thử nghiệm ý tưởng thông qua thảo luận nhóm mà chúng tôi thực hiện, chúng tôi đánh giá tác động của các sản phẩm giá cao đóng vai trò mỏ neo đối với một nhóm gồm bốn sản phẩm. Khách hàng tham gia thảo luận nói rằng họ cảm thấy rất bối rối khi đứng trước 4 sản phẩm như vậy. Chiến thuật này tỏ ra không hiệu quả trong các cuộc thử nghiệm đó. Số lượng các

phương án lựa chọn khiến cho việc ra quyết định của khách hàng trở nên phức tạp. Nếu mù quáng cho rằng chiến thuật này sẽ hoạt động tốt như với trường hợp của công ty khởi nghiệp Internet đã đề cập ở đầu chương, có lẽ chúng tôi đã đưa khách hàng của mình đi sai đường.

2. Đối với các sản phẩm trực tuyến, hình thức thử nghiệm A/B trong môi trường có đối chứng giúp bạn đánh giá tỷ lệ nhấp chuột và tỷ lệ chuyển đổi thành khách hàng của các chiến thuật định giá theo hành vi khác nhau. Chúng mang lại cho bạn những dữ liệu thống kê quan trọng về những phương án có thể mang lại kết quả khả quan nhất. Nhưng bạn phải thực hiện các bài kiểm tra này đúng cách, trong đó bao gồm việc xác định rõ ràng các tiêu chí để lựa chọn nhóm kiểm tra và nhóm đối chứng. Bạn cũng phải chia số mẫu trong từng nhóm để các nhóm có quy mô tương tự nhau.

3. Thực hiện các cuộc thí nghiệm quy mô lớn khi bạn cần thêm thông tin về khách hàng mà các cuộc thử nghiệm có đối chứng chưa đáp ứng được. Các cuộc nghiên cứu này có thể mô phỏng nội dung của các cuộc kiểm tra có đối chứng nhưng theo hình thức khảo sát; như vậy bạn sẽ không phải tổ chức thử nghiệm trực tiếp sản phẩm. Điều này đặc biệt quan trọng với những công ty luôn phải duy trì sự minh bạch về giá cả, do đó không thể thực hiện một cuộc thử nghiệm về mức giá. Một công ty Internet mà chúng tôi làm việc cùng có thói quen kiểm tra mọi chiến thuật định giá theo hành vi thông qua các cuộc khảo sát ngoài đời thực trước khi triển khai thực hiện chúng trên trang web của mình. Việc thử nghiệm như vậy cũng cho phép bạn kiểm định nhiều ý tưởng, ngay cả khi số mẫu nghiên cứu vẫn giữ nguyên, vì bạn có thể đặt ra cho họ nhiều tình huống giả định.

Như bạn có thể thấy, việc thực hiện các cuộc thử nghiệm là rất cần thiết. Chúng giúp bạn đặt ra mức giá đúng – và kiên trì bám sát theo các mức giá đó.

Tóm tắt

Quyết định mua sắm của khách hàng chịu tác động từ cả các yếu tố về lý trí lẫn phi lý trí, và điều này đúng với cả các khách hàng doanh nghiệp lẫn người tiêu dùng. Các yếu tố hành vi tác động đến việc khách hàng có quyết định mua sản phẩm của bạn không, và họ sẽ chọn cấu hình sản phẩm nào.

Sáu chiến thuật định giá theo hành vi mà chúng tôi vừa trình bày là những chiến thuật hữu hiệu nhất cho các sản phẩm mới: hiệu

ứng thỏa hiệp, mỏ neo, giá cả phát tín hiệu về chất lượng, dao cạo/lưỡi dao cạo, định giá nhỏ giọt và ngưỡng giá tâm lý.

Trước khi đưa vào triển khai các chiến thuật định giá theo hành vi, bạn nên thử nghiệm chúng thông qua các cuộc thảo luận nhóm, các bài kiểm tra A/B có đối chứng và các thí nghiệm quy mô lớn.

Các câu hỏi mà CEO nên đặt ra

Chúng ta có cân nhắc đến các chiến thuật định giá theo hành vi khi phát triển chiến lược khai thác lợi nhuận cho sản phẩm mới không? Nếu không thì vì sao?

Trong số 6 chiến thuật định giá theo hành vi cho sản phẩm mới (hiệu ứng thỏa hiệp, mỏ neo, giá cả phát tín hiệu về chất lượng, dao cạo/lưỡi dao cạo, định giá nhỏ giọt và ngưỡng giá tâm lý), chiến thuật nào phù hợp với sản phẩm mới của chúng ta? Vì sao?

Cụ thể hơn: Chúng ta đã chuẩn bị sẵn một sản phẩm mỏ neo cho đợt ra mắt sản phẩm mới chưa? Chúng ta có biết các ngưỡng giá tâm lý cho sản phẩm của mình không? Chúng ta dành thời gian để nghĩ cách định giá không, hay mới chỉ đưa ra được một điểm giá? Sao lại như vậy?

Chúng ta có thử nghiệm hiệu quả của chiến lược định giá theo hành vi không? Kết quả ra sao?

Chương 12
Duy trì nguyên giá

Tránh trường hợp tái định giá đột ngột

Như vậy, bây giờ bạn đã biết cần làm những gì để tối đa hóa tiềm năng kinh tế từ sản phẩm mới trước khi đưa nó ra thị trường. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu sản phẩm ra thị trường nhưng thị trường lại không mấy mặn mà với nó và doanh thu không được như kỳ vọng ban đầu? Suy cho cùng, đổi mới sáng tạo vốn không có bảo hành kèm theo. Khi đó thì chuyện gì sẽ xảy ra?

Bạn sẽ chịu áp lực từ mọi hướng trong công ty, yêu cầu phải giảm giá thành sản phẩm. Nhưng thường thì đó lại là một ý tưởng rất dở.

Trong chương này, chúng tôi sẽ giải thích nguyên nhân, chỉ ra cách chống lại các áp lực đòi giảm mức giá mà bạn đã dày công nghiên cứu (vì bạn đã làm theo các bước mà chúng tôi đã vạch ra ở các chương trước) và cách xử lý tình huống.

Khi doanh số bán hàng không đạt được chỉ tiêu dự đoán trong vài tuần đầu sau khi sản phẩm ra mắt, bạn chợt nhận ra vấn đề. Và vào thời khắc quan trọng đó, rất nhiều công ty vì sợ hãi nên ra quyết định giảm giá sản phẩm mới vì họ cho rằng đó là điều bắt buộc phải làm.

Nhưng giảm giá quá sớm vô hình trung sẽ gửi tới thị trường một thông điệp nằm ngoài chủ ý của bạn: sản phẩm mới không có giá trị như nội dung thông điệp ban đầu mà công ty bạn đưa ra. Trên thực tế, bằng hành động giảm giá, bạn đang nói với khách hàng tiềm năng của mình rằng công ty bạn đã phạm sai lầm, hoặc là sai lầm về chất lượng sản phẩm, hoặc là sai lầm nào đó khác. Nhưng ngay cả khi bạn mắc sai lầm về chất lượng sản phẩm, giảm giá

cũng không phải là biện pháp khắc phục. Thực ra, thậm chí nó còn khiến mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn.

Sau đây là một ví dụ tuyệt vời về một công ty không mảy may sợ hãi khi đối diện với tin tức xấu từ thị trường và chống lại áp lực giảm giá: Tháng 4 năm 2015, Apple ra mắt sản phẩm đồng hồ Apple Watch vốn đã được công chúng ngóng chờ từ lâu. Ban đầu, sản phẩm này chỉ được bán qua trang web của Apple, và phiên bản rẻ nhất có giá 349 đô-la – thực ra hoàn toàn không rẻ chút nào. Với các phương án phiên bản khác bao gồm nguyên liệu thép không gỉ hay mạ vàng, sản phẩm này có thể lên tới 17.000 đô-la – quả là một món đồ xa xỉ.

Tuy vậy, đợt ra mắt sản phẩm này của Apple lại nhận về nhiều phản ứng tiêu cực. Một nhà phân tích chứng khoán chỉ ra rằng một nhà cung cấp linh kiện chế tạo chiếc đồng hồ này đã sản xuất số lượng sản phẩm ít hơn so với dự đoán, nghĩa là doanh số bán hàng không thực sự ấn tượng. Bình luận của ông này xuất hiện ngay trong tiêu đề một bài báo đăng trên tờ Wall Street Journal số ra ngày 31 tháng 7 với tên "Doanh số bán Apple Watch ảm đạm, sản phẩm thì không đẹp mắt."[1]

Các chuyên gia đánh giá sản phẩm có sức ảnh hưởng lớn lại đưa ra những nhận xét trái chiều và không rõ ràng. David Pogue của Yahoo chỉ viết ngắn gọn: "Bạn không cần sản phẩm này đâu."[2] Joanna Stern, biên tập viên phụ trách mảng thiết bị công nghệ cá nhân của tờ Wall Street Journal, đánh giá tích cực nhưng vẫn khuyên người tiêu dùng nên chờ các phiên bản khác trong tương lai với hy vọng rằng sản phẩm này khi đó sẽ hoàn thiện hơn.[3]

Apple không muốn nghe những điều này. Tuy vậy, bất chấp những tin tức không hay trên truyền thông, bất chấp lời cảnh báo của giới chuyên gia phân tích đầu tư và các nhà bình luận sành sỏi cùng những lời đồn đoán về doanh số ì ạch, Apple vẫn kiên quyết không hạ giá sản phẩm.

Tới tháng 10, sau cả một mùa hè hứng chịu sự bất mãn từ mọi hướng đổ về, phiên bản rẻ nhất của Apple Watch vẫn là 349 đô-la.

Theo dữ liệu của hãng nghiên cứu IDC và các số liệu ước tính của giới chuyên gia phân tích đầu tư về doanh số bán hàng của Apple Watch trong giai đoạn từ tháng 4 tới hết tháng 9 năm 2015 (nửa sau của năm tài chính gần nhất của Apple), Apple đã bán được khoảng 8 triệu chiếc đồng hồ. Giả sử phần lớn các sản phẩm họ bán được đều thuộc nhóm rẻ nhất với mức giá 349 đô-la, Apple

vẫn kiếm được 2,8 tỉ đô-la trong sáu tháng ra mắt sản phẩm.

Không phải là một kết quả tệ cho một sản phẩm mới.

Bằng cách quyết tâm giữ giá, Apple đã tránh được lối phản ứng phổ biến khi sản phẩm mới nhận được những phản ứng trái chiều trên thị trường. Hầu hết các công ty đều nhanh chóng tìm cách xoa dịu khách hàng, nhà đầu tư, và nhà bình luận bằng cách giảm giá.

Chúng tôi gọi hành động đó là để mất tính nguyên vẹn của giá. Sản phẩm mất tính toàn vẹn khi trước phản ứng thờ ơ từ thị trường, vài tháng sau khi ra mắt, công ty lại tìm cách giảm giá sản phẩm. Không ai muốn làm như vậy cả. Dưới đây là các lý do.

Tầm quan trọng của sự kiên định khi duy trì tính toàn vẹn về giá

Không ai muốn đánh mất sự toàn vẹn về giá vì nó tạo ra hai mối nguy lớn: làm xói mòn lợi nhuận và làm xói mòn giá trị vòng đời khách hàng. Nếu bạn xây dựng đường cong co giãn theo giá trong kế hoạch dành cho sản phẩm mới, nghĩa là bạn đã chuẩn bị rất kỹ lưỡng mới đưa ra được mức giá ấy. Đừng vội vàng hấp tấp mà từ bỏ tất cả những công sức đó ngay khi vừa nhìn thấy những dấu hiệu yếu ớt ban đầu về doanh số. Nếu làm như vậy, bạn sẽ từ bỏ biên lợi nhuận đã đề ra trong kế hoạch và số lợi nhuận đó sẽ ra đi mãi mãi.

Đề án kinh doanh sẽ cho biết bạn phải hy sinh bao nhiêu lợi nhuận nếu giảm giá xuống 5%, 10% hay 20%. Nếu bạn giảm giá như vậy, tình hình cũng chẳng thể được khắc phục nhanh chóng. Rốt cuộc, bạn sẽ thiệt hại nhiều lợi nhuận trong suốt chu kỳ mối quan hệ giữa bạn với khách hàng.

Khi ra quyết định giảm giá đột ngột, bạn thậm chí còn có thể gây ra những thiệt hại to lớn về mặt hình ảnh thương hiệu. Giảm giá có thể gây tổn hại vĩnh viễn cho thương hiệu vì nó tạo ra một cái nhìn tiêu cực về chất lượng của thương hiệu. Nếu khách hàng nhìn nhận quyết định giảm giá của bạn là dấu hiệu cho thấy bạn không thực sự tự tin vào giá trị sản phẩm của chính mình, có thể họ sẽ không muốn mua sản phẩm đó dù với bất kỳ mức giá nào.

Giữ giá là điều đặc biệt quan trọng trong vài tháng đầu sau khi ra mắt sản phẩm. Hãy coi chiến lược định giá là một câu chuyện mà bạn soạn ra để kể về giá trị của sản phẩm đối với khách hàng. Nếu bạn ra mắt một sản phẩm rồi một thời gian ngắn, sau lại vội vã

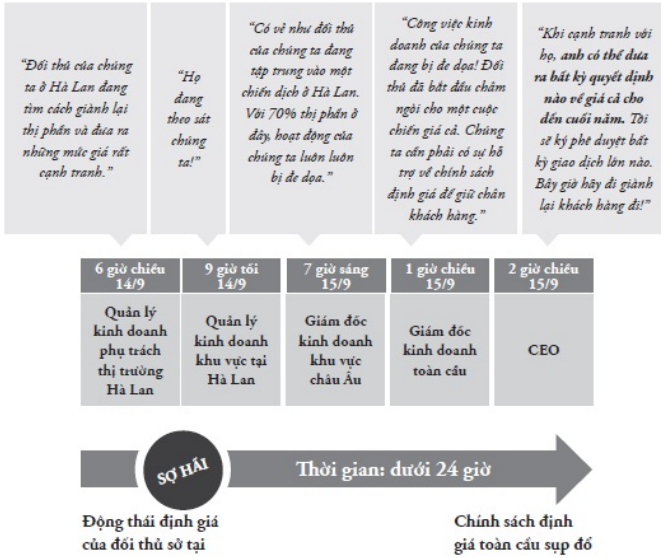
giảm giá, thì trên thực tế điều mà bạn đang nói với họ là: "Xin lỗi, chúng tôi vừa mắc sai lầm."

Tuy nhiên, mọi việc nhiều lúc không rành mạch trắng đen như vậy. Đôi khi, có thể bạn sẽ phải giảm giá để tạo đà cho sản phẩm. Nếu quyết định giảm giá, hãy bảo đảm rằng bạn là người nắm quyền kiểm soát để tránh những hành động vội vàng. Bạn cần phải lên kế hoạch kỹ lưỡng và bảo đảm rằng khi đã nhân nhượng về giá thì bạn phải nhận được thứ gì đó. Có như vậy, sự nguyên vẹn về giá mới được bảo toàn.

Vì sao các công ty lại hay giảm giá đột ngột chỉ một thời gian ngắn sau khi sản phẩm được tung ra thị trường? Thời điểm nhận được kết quả doanh số ban đầu đáng thất vọng là khoảnh khắc đáng sợ cho toàn bộ đội ngũ của bạn. Nhóm đã đầu tư một lượng lớn thời gian, công sức, tiền của và nguồn vốn sự nghiệp của mình vào cuộc ra mắt sản phẩm mới này. Vậy mà bây giờ tình hình lại không xuôi chèo mát mái. Và thế là xuất hiện ý muốn phải có hành động nào đó – ngay bây giờ! – để đẩy doanh số lên cao. Chiến thuật hiển nhiên nhất lúc này là giảm giá.

Một công ty châu Âu chưa có sự chuẩn bị cho trường hợp doanh số bán sản phẩm mới đạt dưới ngưỡng kỳ vọng. Sau khi sản phẩm của họ được tung ra thị trường, một đối thủ hiếu chiến đã đưa ra động thái hung hăng để giành lại thị phần ở Hà Lan. Giám đốc kinh doanh phụ trách khu vực Hà Lan (công ty này có 70% thị phần tại đây) thông báo cho Giám đốc khu vực châu Âu biết điều đó. Vị Giám đốc Kinh doanh này hoảng sợ, xin phép CEO phê chuẩn việc giảm giá trên khắp châu Âu để giữ vững doanh số. Do lo sợ về những kịch bản tương tự ở nhiều thị trường khắp nơi trên thế giới, vị CEO cho phép Giám đốc Kinh doanh toàn cầu được toàn quyền ra các quyết định giảm giá khi cần thiết cho tới cuối năm.

Chiến lược định giá của công ty này đổ sụp trong vòng một ngày – chủ yếu là do họ không có sự chuẩn bị từ trước. (Xem Hình 12.1.)


"Đối thủ của chúng ta ở Hà Lan đang tìm cách giành lại thị phần và đưa ra những mức giá rất cạnh tranh."
"Họ đang theo sát chúng ta!"
"Có vẻ như đối thủ của chúng ta đang tập trung vào một chiến dịch ở Hà Lan. Với 70% thị phần ở đây, hoạt động của chúng ta luôn luôn bị đe dọa."
"Công việc kinh doanh của chúng ta đang bị đe dọa! Đối thủ đã bắt đầu chăm ngòi cho một cuộc chiến giá cả. Chúng ta cần phải có sự hỗ trợ về chính sách định giá để giữ chân khách hàng."
"Khi cạnh tranh với họ, anh có thể đưa ra bất kỳ quyết định nào về giá cả cho đến cuối năm. Tôi sẽ ký phê duyệt bất kỳ giao dịch lớn nào. Bây giờ hãy đi giành lại khách hàng đi!"
6 giờ chiều 14/9
9 giờ tối 14/9
7 giờ sáng 15/9
1 giờ chiều 15/9
2 giờ chiều 15/9
Quản lý kinh doanh phụ trách thị trường Hà Lan
Quản lý kinh doanh khu vực tại Hà Lan
Giám đốc kinh doanh khu vực châu Âu
Giám đốc kinh doanh toàn cầu
CEO
SỢ HÃI
Thời gian: dưới 24 giờ
Động thái định giá của đối thủ sở tại
Chính sách định giá toàn cầu sụp đổ

Hình 12.1 Chiến lược định giá của một công ty châu Âu sụp đổ chỉ trong một ngày ra sao

Nhưng đối với các nhà đổi mới thành công, đây lại là thời khắc phải bình tĩnh và tự tin. Nếu bạn chưa dự đoán được khả năng doanh số trì trệ và không có kế hoạch đối phó, thì đây không phải là lúc để hành động thái quá. Đây là lúc để dừng lại và suy nghĩ. Hoặc là có điều gì đó đã thay đổi mà bạn không dự đoán được từ trước, hoặc là kế hoạch ban đầu của bạn có sai sót. Tốt hơn hết, hãy phân tích kỹ lưỡng những gì đang diễn ra rồi mới vạch ra kế hoạch đối phó thay vì vội vàng tung ra chương trình khuyến mãi hay giảm giá.

Việc kiên trì trong định giá quan trọng hơn là trở nên hoảng sợ về các số liệu kinh doanh trong những tháng đầu ra mắt sản phẩm.

Hãy nghĩ đến chuyện giá cả sau cùng.

Cách chuẩn bị cho giai đoạn sau khi ra mắt sản phẩm

Thông thường, giai đoạn sau ra mắt sẽ là thời điểm đầy căng thẳng và nhiều rối ren cho đội phụ trách sản phẩm. Vậy là cuối cùng sản phẩm cũng được tung ra thị trường. Tất cả mọi người đều hồi hộp. Phản ứng ban đầu của khách hàng là gì? Có tích cực như dự đoán không? Doanh số bán hàng có đạt được đúng như kế hoạch không? Đối thủ đang làm gì? Và vô số câu hỏi cùng thắc mắc khác.

Đây cũng là giai đoạn dễ diễn ra nhiều sai lầm, vì diễn biến tình hình rối ren và vì các hành động thường được thực hiện rất đột ngột. Dĩ nhiên, không ai có thể lên kế hoạch trước cho tất cả mọi việc. Nhưng bạn vẫn có thể chuẩn bị cho những phản ứng thường gặp nhất để tránh các sai lầm đột ngột này.

Dưới đây là một số mẹo hay cần lưu ý trong quá trình chuẩn bị cho giai đoạn sau khi sản phẩm ra mắt thị trường.

1. Hãy kiên trì giải quyết các vấn đề sau ra mắt sản phẩm. Thông thường, có bốn nhóm vấn đề và bạn hoàn toàn có thể chuẩn bị trước để đối phó với chúng: (1) thị trường không hiểu giá trị của sản phẩm hoặc bạn giải thích về giá trị sản phẩm chưa tốt; (2) đối thủ giảm giá sâu hơn; (3) đối thủ ra mắt sản phẩm cạnh tranh; và (4) bất kể đối thủ có những động thái gì, doanh số của bạn vẫn dưới ngưỡng đã đặt ra trong kế hoạch.

Kiên định không có nghĩa là không làm gì. Thay vào đó, công ty bạn phải chung tay hành động để tìm hiểu nguyên nhân đồng thời nghĩ ra giải pháp để giải quyết vấn đề doanh số sau khi ra mắt sản phẩm. Đội chuyên trách phải đứng ra tập hợp tất cả các đơn vị chức năng nghiệp vụ liên quan – kinh doanh, marketing, tài chính, phát triển sản phẩm, quản lý sản phẩm... Nhiệm vụ đầu tiên của đội chuyên trách này là xác định các lý do dẫn đến tình trạng trên.

Nếu đối thủ giảm giá sâu hơn giá của bạn thì sao? Chuyện này gần đây đã xảy ra với một nhà sản xuất các sản phẩm công nghiệp. Công ty này đã nhờ chúng tôi xác định nguyên nhân cho kết quả doanh số thảm hại của một sản phẩm mà họ mới tung ra thị trường. Chúng tôi đã rà soát tất cả các yếu tố. Thủ phạm hóa ra là do quyết định giảm giá chặn trước của một công ty đối thủ. Do biết trước khách hàng của chúng tôi sắp ra mắt sản phẩm mới, đối thủ của họ đã tung ra chương trình giảm giá lớn đối với các đơn hàng có giá trị tối thiểu ở mức cao – và họ thực hiện chương trình này ngay trước khi khách hàng của chúng tôi giới thiệu sản phẩm mới. Tới khi sản phẩm ra thị trường, khách hàng đã tích trữ hàng đống sản phẩm giảm giá của đối thủ, do đó không còn chỗ để mua thêm, dù rằng sản phẩm mới này có chất lượng tốt hơn.

Hoặc kết quả doanh số kém cũng có thể xuất phát từ rắc rối về một đặc điểm nào đó ở sản phẩm, về kênh phân phối, nhận thức của thị trường, hay chất lượng sản phẩm. Nếu đã thực hiện tốt khâu hoạch định chiến lược định giá, có lẽ bạn sẽ không gặp vấn đề về định giá. Nhưng bạn cần phải tìm hiểu kỹ lưỡng để xác định

được căn nguyên của vấn đề.

BMW đã thực hiện điều này vào năm 2001. Công ty này truy ngược tìm nguyên nhân đằng sau kết quả doanh số ì ạch của dòng xe sedan 7 Series mới ra mắt thị trường. Họ phát hiện ra rằng khách hàng châu Âu cho rằng dòng xe này có kiểu dáng xấu. (Người Mỹ không nhận thấy thế.) BMW quyết định vẫn giữ mức giá cao cho dòng xe này. Nếu khách hàng đã không ưa chiếc xe này, thì họ sẽ không bỏ tiền ra mua nó, kể cả khi nó được giảm giá tới 10%. Thay vào đó, BMW giảm mục tiêu doanh số – chứ không giảm giá bán – và bắt tay vào thiết kế lại cho chiếc xe.

2. Nhìn xa hơn phạm vi chỉ số KPI tài chính và theo dõi kết quả hằng tháng. Để đo lường tiến độ của các đợt ra mắt sản phẩm mới, phần lớn các công ty đều chỉ theo dõi các chỉ số hiệu suất hoạt động tài chính trọng yếu (KPI), thường là khối lượng hàng hóa, doanh thu và lợi nhuận. Nhưng chỉ nhìn vào chừng đó thông số thì chưa đủ. Bạn còn phải theo dõi về doanh thu, các chỉ số đo lường về khách hàng, và các chỉ số đo lường về vận hành để theo sát tình hình hoạt động của sản phẩm mới sau khi ra mắt thị trường. Các KPI về kinh doanh như tỷ suất lãi-lỗ, tỷ lệ chênh lệch giữa giá bán và giá bán mục tiêu, thời gian báo giá trung bình và giá cả trên cương vị một nguyên nhân ảnh hưởng tới tỷ suất lãi-lỗ sẽ mang lại cho bạn những kiến giải sâu sắc về hiệu quả hoạt động của đội ngũ kinh doanh.

Nếu công ty đang bị mất một tỷ lệ lớn các giao dịch hoặc doanh số bán thực tế có sự chênh lệch lớn so với kế hoạch mục tiêu, hoặc nếu đội ngũ kinh doanh than phiền rằng giá cả là lý do duy nhất khiến họ bị mất giao dịch với khách hàng, thì có khả năng là bạn chưa đào tạo đội ngũ kinh doanh hợp lý. Hoặc cũng có thể bạn phải xem lại việc định giá của mình.

Các KPI như số lượng các giao dịch leo thang (tức là các giao dịch phải chuyển lên cấp cao hơn để phê duyệt mức giá), những thay đổi về giá trong các giao dịch leo thang và số lượng các yêu cầu leo thang bị từ chối sẽ giúp bạn nắm được tình hình hoạt động của đội ngũ kinh doanh. Nếu mức giá được duyệt bằng với mức giá đề xuất, có nghĩa là đội ngũ kinh doanh đang thực hiện quy trình duyệt tăng giá rập khuôn và máy móc. Một quy trình giao dịch leo thang hiệu quả luôn luôn có một tỷ lệ mặc cả hợp lý, thay đổi dao động ở mức ít nhất là 33 – 40% trong tất cả các giao dịch.

Ngoài ra, hãy chuẩn bị sẵn tinh thần để đón nhận tin tức rằng mức giá của bạn vẫn chưa đủ cao. Số lượng các giao dịch leo thang

là một KPI quan trọng ở đây. Có quá ít giao dịch leo thang có thể là dấu hiệu cho thấy việc bán hàng đang diễn ra rất dễ dàng đối với đội ngũ kinh doanh. Lúc này, bạn phải đặt câu hỏi liệu mức định giá sản phẩm của mình là quá thấp hay không.

Một nguyên tắc vàng ở đây là, trong tổng số các giao dịch, tối đa nên có từ 20 – 30% giao dịch leo thang (tùy theo ngành nghề). Cuối cùng, các KPI như sự chênh lệch về giá đạt được giữa các phân khúc khách hàng khác nhau và tần suất sử dụng các đặc điểm của sản phẩm sẽ cho biết rằng liệu chiến lược phân khúc khách hàng của bạn có hiệu quả không, và khách hàng có nhận được giá trị từ sản phẩm của bạn không.

3. Thường xuyên tiến hành phân tích các giao dịch. Bạn cần phải phân tích lý do vì sao mình chốt và không chốt được giao dịch. Hãy tập hợp một đội ngũ liên chức năng (bao gồm đại diện đến từ các bộ phận kinh doanh, marketing, định giá, tài chính và sản phẩm) có tham gia vào giao dịch. Mục đích ở đây là nhằm phân tích giao dịch để tìm hiểu xem liệu chiến lược sản phẩm, chiến lược định giá, và các phương pháp truyền thông giá trị có được vận dụng đúng cách không. Thông qua quá trình phân tích giao dịch này, bạn có thể phát hiện ra những điểm yếu và, quan trọng hơn, tìm ra được những phương án áp dụng hiệu quả cho các giao dịch khác. Đây là một khâu quan trọng; nó tập hợp đội ngũ kinh doanh để cùng thống nhất với nhau về những phương pháp làm việc hiệu quả. Nhưng bạn hãy tổ chức sao cho các buổi phân tích giao dịch này giống như một buổi học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm, không nhằm đổ lỗi hay trừng phạt bộ phận hoặc nhóm nào. Hãy khuyến khích tinh thần đánh giá cởi mở và trung thực về những gì đã diễn ra cùng những bài học rút ra từ đó, đừng biến chúng thành những chuỗi chỉ trích và đổ trách nhiệm cho nhau.

4. Khuyến khích sự kiên nhẫn trong định giá: Yêu cầu đội nhóm nghiên cứu ba phương án hành động không liên quan đến định giá trước khi bạn phê duyệt đề xuất giảm giá. Các phản ứng tức thời về giá – thường là giảm giá – là một rắc rối thường gặp trong giai đoạn sau khi sản phẩm mới ra mắt thị trường. Tuy có thể hiểu được, nhưng đây lại là một phản ứng sai lầm. Khi doanh số không đạt được đúng như kế hoạch, hoặc đối thủ giảm giá sâu hơn, các công ty thường vội vàng tìm phương án phản ứng nhanh. Giảm giá dường như là một biện pháp lý tưởng: Bạn có thể thực hiện giảm giá ngay lập tức, không cần phải đầu tư thêm khoản nào, và thu về kết quả tức thời. Nhưng như chúng tôi đã khẳng định trong chương này cũng như trong các chương khác, đây là một cách làm hết sức thiển cận. Bạn sẽ có nguy cơ bị thiệt hại lớn.

Tâm lý kiên nhẫn trong định giá là một năng lực quan trọng của mọi tổ chức. Nghe qua thì đơn giản, nhưng đó lại là điều khó chấp nhận nhất đối với ban lãnh đạo. Để duy trì và đưa sự kiên định trong định giá trở thành một nét văn hóa của tổ chức, cách làm này thường phát huy hiệu quả rất tốt: Trước khi phê duyệt một đề xuất giảm giá, hãy yêu cầu cấp dưới đưa ra ba phương án thay thế không liên quan đến giá cả. Nếu bắt buộc phải giảm giá, cấp dưới phải giải trình đầy đủ lý do vì sao giảm giá lại là phương án tốt hơn hẳn so với các phương án không liên quan đến giá.

Các phương án không liên quan đến giá bao gồm tăng cường quảng cáo hoặc bổ sung giá trị cho sản phẩm. Bạn có thể cung cấp cho khách hàng một sản phẩm cao cấp hơn với mức giá tương đương. Điều này sẽ giúp bạn bảo toàn được mức giá của mình. Ngay cả trong trường hợp giảm giá, bạn cũng nên yêu cầu khách hàng đổi lại sự nhân nhượng nào đó. Sự nhân nhượng đó có thể là một cam kết dài hạn, tăng khối lượng đơn hàng, giới thiệu bạn với các phòng ban khác trong công ty của khách hàng mà bạn chưa giao dịch, sự ủng hộ và giới thiệu sản phẩm của bạn với người khác, hay cùng đưa ra một thông cáo báo chí chung. Hoặc cũng có thể là một thỏa thuận nào đó khác, miễn là bạn nhận về được một giá trị khi cho đi một giá trị.

Một hãng viễn thông ở châu Mỹ Latin đặt ra nguyên tắc buộc các quản lý phải đưa ra ba phương án không liên quan đến giá trước khi ra quyết định giảm giá. Một thành viên trong hội đồng quản trị của công ty này sau đó cho biết: "Nguyên tắc đơn giản này đã mang lại hiệu quả thật không ngờ và xây dựng được một tinh thần kỷ luật đúng như chúng tôi mong muốn. Nó thật đơn giản và tất cả mọi người đều dễ dàng nắm được."

5. Trước khi đưa ra phản ứng về mức giá, hãy mô phỏng các biện pháp đối phó của đối thủ. Đây là một cách đơn giản khác để tránh những quyết định giảm giá đột ngột. Hãy viết ra những hành động phản ứng mà bạn cho rằng các đối thủ chính có thể thực hiện. Sau đó, mô phỏng vị thế của bạn nếu họ đưa ra biện pháp phản ứng đó, bao gồm những số liệu dự đoán về doanh số hàng hóa bán ra, thị phần, lợi nhuận... Nếu bạn xây dựng đề án kinh doanh theo những nguyên tắc mà chúng tôi đã vạch ra ở Chương 9, bạn sẽ có thể dự đoán được các nước đi của đối thủ.

Nếu bài tập mô phỏng chỉ ra rằng nếu bạn giảm giá khi bị đối thủ tấn công thì tình hình sẽ còn tồi tệ hơn, vậy thì đừng làm. Hãy tìm các chiến lược khác. Vì sao lại phải tự đẩy mình vào tình thế khó khăn? Điều này nghe có vẻ là chuyện ai cũng hiểu, nhưng bạn sẽ

ngạc nhiên khi biết rất nhiều công ty không dành thời gian để phân tích về các phản ứng khả dĩ của đối thủ. Nếu chơi cờ với lối tư duy này, chắc chắn bạn sẽ sớm bị loại khỏi cuộc chơi chỉ sau vài nước đi.

6. Doanh số cao bất thường có thể là một vấn đề cấp cao. Đây là vấn đề khó thừa nhận nhất, và nó cũng đòi hỏi những giải pháp nghiêm khắc tương tự như với trường hợp doanh số thấp ngoài dự kiến.

Bạn ra mắt sản phẩm mới và một điều tốt đẹp diễn ra: Khối lượng hàng hóa bán ra vượt ngoài kỳ vọng. Đã đến lúc ăn mừng chưa? Đừng vội thế. Biết đâu bạn đang rơi vào rắc rối đấy – có thể bạn đã định giá thấp hơn mức cần thiết và đang bị thiệt hại rất nhiều dù rằng doanh số đạt được rất ấn tượng. Dĩ nhiên, điều này có nghĩa là bạn đang rơi vào nhóm thất bại khiêm nhường thái quá. Bạn có đánh giá sai kích cỡ thị trường không, như PlayMobil đã mắc sai lầm khi nhu cầu vượt quá khả năng cung ứng của họ? Hay liệu đối thủ chính của bạn có gặp phải vấn đề gì về sản xuất không?

Dĩ nhiên, doanh số cao hơn kỳ vọng là vấn đề mà ai cũng hoan nghênh chào đón. Đó là lý do vì sao hầu hết các công ty không coi đây là một vấn đề, hoặc nếu có, thì họ cũng không để tâm tìm hiểu. Nhưng doanh số quá cao cũng cần được xem xét một cách thận trọng và kỹ lưỡng như trường hợp doanh số quá thấp. Vì vậy, một lần nữa, hãy tập hợp một đội ngũ liên chức năng để cùng tìm hiểu những nguyên nhân chính dẫn đến thành công vượt bậc này. Sau đó hãy phát triển một kế hoạch để xử lý "vấn đề" này. Nếu sản phẩm của bạn mang lại nhiều giá trị hơn so với những gì mà bạn nghĩ khách hàng đang kỳ vọng, vậy thì hãy tăng giá lên. Nhưng hãy làm việc này thật cẩn thận, tách thành vài bước nhỏ.

Chúng tôi đã chứng kiến chuyện này diễn ra nhiều lần. Vào thập niên 1970, hãng Mercedes giới thiệu dòng xe SL mới. Toàn bộ số xe được bán hết sạch chỉ trong vòng vài tháng, và số người đăng ký chờ mua xe dài tới hai năm! Mercedes nhanh chóng nhận ra sai lầm này: Mức giá của chiếc SL mới thấp hơn 20% so với tiềm năng tối đa. Tuy nhiên, họ chỉ có thể nâng giá trong khoảng 3-5% mỗi năm. Điều đó có nghĩa là họ phải chờ vài năm mới đạt được mức giá tối ưu. Như vậy, Mercedes đã để thất thoát tới hàng trăm triệu đô-la doanh thu một cách đáng tiếc.

Ví dụ về trường hợp của Mercedes cho thấy tầm quan trọng của việc xác định được mức giá đúng ngay từ đầu. Nếu không làm được như vậy – nghĩa là bạn định giá sản phẩm của mình thấp

dưới mức cần thiết, khi ấy, bạn nên đưa ra quyết định nâng giá cùng với những sự cải tiến nhỏ trong sản phẩm nhằm hợp lý hóa sự tăng giá đó.

Bạn cũng có thể thử thuyết phục khách hàng chấp nhận các điều khoản giao hàng dài hơn. Nhưng để quản lý quá trình đó, bạn phải có biện pháp đi kèm, chẳng hạn thường xuyên cập nhật tình trạng đơn hàng. Ý tưởng sâu xa ở đây là che chắn khách hàng thật kỹ lưỡng, không để giao dịch rơi vào tay đối thủ chỉ vì bạn không đáp ứng đủ nhu cầu của họ. Ngoài ra, bạn cũng có thể gia tăng nguồn cung cấp các phiên bản sản phẩm giá cao và giảm nguồn cung cấp các phiên bản giá thấp.

Nhưng nhìn chung, hãy cẩn thận trong những tình huống như thế này để đề phòng trường hợp bạn tăng giá quá cao. Khách hàng sẽ ghét bỏ bạn và đối thủ sẽ nhìn ra cơ hội giảm giá để sản phẩm của họ có giá thấp hơn. Ngoài ra, bạn có thể đẩy nhanh tốc độ phát triển thế hệ sản phẩm tiếp theo và bù đắp cho những thiệt hại trong những lần ra mắt tương lai.

Cuộc chiến giá cả: Động thái duy nhất mang lại thành công là đừng tham chiến

Mục đích của các cuộc chiến giá cả là để xem bên nào có thể giảm giá nhiều nhất. Đừng trở thành người khơi mào, và cũng đừng là người đầu tiên động thủ. Cuối cùng, trong cuộc chiến giá cả chỉ có một người duy nhất giành chiến thắng, đó là người có mức chi phí thấp nhất. Mà khả năng cao là người đó sẽ không phải là bạn.

Chiến tranh giá cả mang lại những hệ quả tai hại đối với các sản phẩm mới, nhưng như các nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra, các nhà quản lý không những rất thích sử dụng chúng mà còn không chịu nhận rằng họ là người khiêu chiến. Trong Nghiên cứu Định giá Toàn cầu năm 2014 của chúng tôi, 83% công ty cho rằng họ cảm nhận được áp lực về giá trong 2 năm qua. Lý do lớn nhất là sự cạnh tranh về mức giá thấp, hoặc là từ phía các đối thủ mới hoặc là các đối thủ hiện tại. Chính áp lực đó đã gây nên những cuộc chiến giá cả.

Tất cả mọi người đều ghét chiến tranh giá cả, nhưng không ai chịu thừa nhận rằng chính họ là người khơi mào. 58% số người tham gia cuộc khảo sát trên của chúng tôi cho biết ngay tại thời điểm đó, họ đang tham gia vào một cuộc chiến giá cả. (Khoảng 19% quan sát thấy có cuộc chiến giá cả trong lĩnh vực hoạt động của mình, nhưng nói rằng chuyện đó không ảnh hưởng đến họ.) Có tới

90% những người đang tham gia vào cuộc chiến giá cả nói rằng chính đối thủ của họ đã gây chiến trước. Chỉ 5% nói rằng họ chủ động gây chiến và 5% nói rằng họ vô tình gây chiến.

Về mặt logic, không thể nào có chuyện gần 90% trường hợp chiến tranh giá cả nổ ra là do lỗi của người khác. Đó là phủ nhận thực tế. Sự thực là, có lửa thì mới có khói.

Với quan niệm này, các CEO và các lãnh đạo kinh doanh khác có thể hướng dẫn cấp dưới của mình hành xử hết sức thận trọng trước những cuộc chiến tranh giá cả và không được hành động vì sợ hãi. Nguyên nhân gốc rễ của nỗi sợ đó là sự hiểu nhầm. Đối thủ A muốn tấn công lại Đối thủ B vì B giành giật khách hàng của A. Đối thủ C cho rằng đó là một đòn tấn công trực diện, từ đó khiến cả A và B cùng phản công.

Bạn cần phải đưa ra những thông điệp truyền thông rõ ràng để tránh những hiểu nhầm như vậy. Bạn phải hiểu được lý do đằng sau các động thái định giá của đối thủ. Người lãnh đạo phải bảo đảm rằng đội ngũ nhân viên của mình hiểu rõ những hệ quả không mong muốn của các cuộc chiến giá cả.

Để tránh những bất ngờ vốn là động lực làm nảy sinh ý muốn giảm giá, bạn hãy chuẩn bị sẵn các quy trình cập nhật mô hình định giá và thực hiện dự đoán định kỳ với những thông tin mới từ thị trường, sau đó giao trách nhiệm cho các đơn vị chức năng phải thực hiện những dự đoán đó. Hãy bảo đảm rằng trong các mô hình và số liệu dự đoán của bạn đã tính đến những giả định về độ co giãn theo giá.

Tóm tắt

Đánh mất tính toàn vẹn về giá đối với sản phẩm mới có nghĩa là bạn đang cắt giảm giá không cần thiết hoặc quá sớm khi thấy tình hình doanh số bán hàng tiến triển chậm hơn so với kỳ vọng. Điều đó sẽ làm xói mòn lợi nhuận, giá trị vòng đời của khách hàng và thương hiệu của bạn.

Để duy trì tính toàn vẹn về giá, hãy tập hợp một đội ngũ liên chức năng để cùng nhau phân tích vấn đề. Nhiều khi kết quả phân tích lại cho thấy bạn không hề gặp vấn đề gì về định giá. Nó có thể do bạn chưa truyền tải được đầy đủ giá trị của sản phẩm, do một trục trặc nào đó về chất lượng sản phẩm, do đội ngũ kinh doanh chưa được đào tạo kỹ lưỡng, hoặc do bất kỳ vấn đề nào khác. Đừng vội cho rằng vấn đề xuất phát từ việc bạn đã định giá sai.

Điều đó đòi hỏi sự kiên nhẫn. Các nhà đổi mới thành công thường hướng dẫn đội ngũ của mình cách để tránh nhầm lẫn vấn đề về định giá với các vấn đề về chất lượng và truyền thông liên quan đến sản phẩm mới. Họ không phê duyệt đề xuất giảm giá ngay lập tức mà yêu cầu cấp dưới ít nhất phải trình ba phương án không liên quan đến giá cả.

Nếu nhu cầu về sản phẩm vượt quá sự kỳ vọng ban đầu, bạn cũng nên kiểm tra thật kỹ lưỡng về "vấn đề" này. Nếu kết quả phân tích cho thấy rằng bạn nên tăng giá, hãy chia nhỏ lộ trình tăng giá thành vài bước nhỏ. Tăng giá quá nhanh có thể khiến khách hàng mất thiện cảm.

Điều quan trọng nhất là các vị lãnh đạo thành công thường tìm cách tránh những cuộc chiến giá cả gần như bằng mọi giá. Họ nhận ra rằng nếu giảm giá để phản ứng trước động thái giảm giá của đối thủ, họ chỉ đang trượt dốc mà thôi. Chỉ những đối thủ nào có chi phí hoạt động thấp nhất mới giành được phần thắng trong những cuộc chiến đó.

Các câu hỏi mà CEO nên đặt ra

Nếu doanh số bán hàng dưới ngưỡng mục tiêu đã đề ra, đâu là lý do thực sự? Chúng ta đã làm gì để tìm ra những nguyên nhân đó?

Các biện pháp được đề xuất có thể giúp giải quyết những vấn đề mà chúng ta phát hiện được ra sao?

Cách sản phẩm được nhìn nhận trên thị trường (từ góc độ của khách hàng, các đối tác kênh bán...) có khớp với cách chúng ta nhìn nhận về sản phẩm trong đề án kinh doanh/kế hoạch kinh doanh không? Nếu không, chúng ta định làm gì để sửa sai?

Nếu đối thủ giảm giá, thì họ giảm giá vì lý do gì? Mục đích ở đây có thể là gì?

Chiến lược phản ứng khả thi nhất là gì? Nếu chúng ta quyết định thay đổi mức giá, đâu là những phương án không liên quan đến giá mà chúng ta đã thảo luận? Chúng ta dự đoán đối thủ sẽ phản ứng như thế nào? Chúng ta sẽ ở vào tình huống nào sau khi đối thủ phản đòn?

Đội ngũ kinh doanh của chúng ta đã chuẩn bị như thế nào cho đợt ra mắt sản phẩm mới? (Bạn nên hỏi về các chiến lược truyền thông mà họ đã chuẩn bị để đối phó lại những biện pháp phản công của đối thủ.)

Phần III

NHỮNG CÂU CHUYỆN THÀNH CÔNG VÀ CHIẾN LƯỢC KHAI THÁC LỢI NHUẬN TỪ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Chương 13

Học hỏi từ những trường hợp thành công nhất

Các ý tưởng đổi mới sáng tạo thành công được thiết kế tập trung vào giá cả

Trong suốt 9 chương trước, chúng tôi đã sử dụng những câu chuyện có thực từ các công ty có thực để minh họa cho 9 bước thiết kế sản phẩm mới xung quanh yếu tố giá cả. Những ví dụ thực tế này cho thấy những gì sẽ xảy ra khi các công ty thực hiện khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo theo cách này – bao gồm nguồn doanh thu mới mà họ có thể thu về, những khoản lợi nhuận cao hơn mà họ có thể kiếm được, những sản phẩm mới phù hợp với khách hàng hơn mà họ có thể tạo ra và sự trung thành từ phía khách hàng mà họ có thể xây dựng được.

Trong chương này, chúng tôi sẽ không dừng ở việc kể chuyện mà trình bày các trường hợp nghiên cứu điển hình về bảy công ty đã thu được những nguồn lợi nhuận khổng lồ nhờ vào lối tiếp cận "thiết kế sản phẩm lấy giá cả làm trọng tâm" trong quá trình khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo.

Đây là các trường hợp điển hình được chọn lọc cẩn thận và có ý nghĩa xét từ nhiều góc độ – bao gồm cả ví dụ trong môi trường B2B và B2C, hoạt động đổi mới sáng tạo truyền thống và hoạt động đổi mới sáng tạo mang tính đột phá, trải rộng ở nhiều lĩnh vực ngành dọc như ô tô, phần mềm cùng dược phẩm.

Chúng tôi sẽ bắt đầu với Porsche, một ví dụ mà có lẽ bạn vẫn nhớ từ đầu cuốn sách. Ở đây, trường hợp Porsche sẽ đào sâu hơn về hai sản phẩm thành công vang dội, cho phép họ vượt ra khỏi phạm vi của thị trường ô tô thể thao truyền thống: xe SUV Cayenne và xe

sedan Panamera.

Tiếp theo Porsche là câu chuyện về LinkedIn. Trường hợp này bàn về cách LinkedIn phát triển mạng xã hội dành cho khách hàng doanh nghiệp, bao gồm các công cụ tuyển dụng trên thị trường. Và kết quả họ đạt được thật ấn tượng: doanh thu trong mảng khách hàng doanh nghiệp tăng 36 lần chỉ trong vòng năm năm.

Trường hợp thứ ba là Drager Safety. Công ty này sản xuất các thiết bị giúp dò tìm các loại khí gas nguy hiểm bị rò rỉ ở những nơi dưới mặt đất như hầm mỏ và các hệ thống thoát nước. Bạn sẽ thấy Drager Safety vận dụng các nguyên tắc được nêu ra trong cuốn sách này như thế nào để ra mắt thành công thiết bị dò khí gas mới.

Tiếp nối Drager, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về Uber, một công ty không cần giới thiệu vì có lẽ ai cũng nghe tên cả rồi. Nếu bạn là một trong hàng triệu người từng gọi taxi qua ứng dụng di động vô cùng phổ biến của Uber, thì bạn cũng đã quen thuộc với cách thức vận hành của họ. Nhưng ở đây chúng tôi không bàn đến ứng dụng mà chỉ cho bạn thấy rằng bản thân mô hình định giá của Uber cũng là một sự đổi mới sáng tạo.

Trường hợp nghiên cứu điển hình thứ năm là về một công ty lớn tuổi hơn Uber rất nhiều: Swarovski, hãng sản xuất pha lê cao cấp của Áo. Chúng tôi sẽ trình bày cách họ thay đổi quy trình phát triển sản phẩm, qua đó định hình lại các sản phẩm mà họ tạo ra cũng như cách họ khai thác lợi nhuận từ chúng.

Tiếp sau Swarovski là câu chuyện về Optimizely. Các nhà sáng lập công ty này có thể khẳng định rằng họ đã giúp Tổng thống Obama đắc cử nhiệm kỳ thứ hai. Optimizely là hãng cung cấp phần mềm như một dịch vụ (SaaS), hỗ trợ các công ty cải thiện khả năng thử nghiệm và cá nhân hóa trang web. Trường hợp của Optimizely rất đáng để các công ty khởi nghiệp tham khảo nếu họ muốn tìm ra những cách thức hiệu quả hơn nhằm đánh giá tiềm năng thị trường của ý tưởng sản phẩm hoặc dịch vụ mới, cần phải làm gì cho khách hàng và nên định giá sản phẩm ra sao.

Trường hợp nghiên cứu điển hình cuối cùng của chúng tôi là một hãng dược phẩm đầy tinh thần đổi mới sáng tạo. Chúng tôi sẽ lý giải cách công ty này đã triệt để cải tổ như thế nào đối với cách đánh giá tính khả thi về mặt thương mại của các loại thuốc mới. Do yêu cầu về bảo mật, chúng tôi sẽ không tiết lộ tên thật của họ.

Câu chuyện về Porsche – rẽ khỏi mảng xe thể thao để tạo ra hai dòng xe thành công

Phương pháp phát triển sản phẩm của Porsche là sự minh họa đầy đủ cho các nguyên tắc trong cuốn sách này. Câu chuyện của hãng sản xuất ô tô của Đức cho thấy các vị lãnh đạo có thể thực hiện những ý tưởng đổi mới sáng tạo bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của mình.

Trong suốt hai thập niên đồng hành cùng họ, Porsche tuân thủ mô hình đổi mới sáng tạo "thiết kế sản phẩm tập trung vào giá cả" chặt chẽ đến nỗi nó đã trở thành một phần không thể tách rời trong nền văn hóa của công ty. Không phải ngẫu nhiên mà trong thời gian này, họ cũng tạo được sức tăng trưởng ấn tượng và liên tục đổi mới, với lợi nhuận thu về luôn ở mức cao. Thực ra, xét về lợi nhuận trên mỗi chiếc xe bán được (trước thuế và lãi suất), Porsche đứng đầu trong ngành sản xuất ô tô.[1]

Trong hai năm 2013 và 2014, biên lợi nhuận hoạt động của công ty vượt mặt ba hãng ô tô hạng sang cũng của Đức nhưng có quy mô lớn hơn rất nhiều lần là Audi, BMW, và Mercedes.[2] Và tuy nghe có vẻ là một công ty nhỏ, nhưng trên thực tế, với doanh thu 19 tỉ đô-la năm 2014, Porsche thừa tiêu chuẩn để lọt vào nửa trên trong danh sách Fortune 500 của Mỹ.

Kể từ khi thành lập năm 1948, Porsche nổi danh với một loại xe duy nhất: xe ô tô thể thao công suất lớn. Do vậy, quyết định ra mắt dòng xe thể thao đa dụng (SUV) Cayenne năm 2002 của họ có vẻ là một màn đánh cược lớn. Tuy nhiên, chỉ có rất ít nhà quan sát trong lĩnh vực ô tô biết đến những nghiên cứu về định giá và phát triển sản phẩm mà Porsche đã làm đối với chiếc Cayenne trước khi cho ra mắt. Giới quan sát không hề biết rằng Caynne không phải là một màn đánh cược, mà là sự mở rộng có suy tính của thương hiệu xe Porsche.

Porsche đã gieo những hạt giống đầu tiên cho thành công vang dội của Cayenne – và sau này là Panamera, dòng xe sedan hạng sang bốn cửa dành cho gia đình ra mắt năm 2009 – ngay từ bước đầu của quy trình phát triển sản phẩm. Mệnh lệnh mà ban lãnh đạo cấp cao của Porsche truyền xuống cho đội ngũ phát triển hai dòng sản phẩm trên là nghiên cứu thật kỹ lưỡng để xác định các đặc điểm, những điểm cần cải thiện và các khía cạnh khác mà khách hàng thực sự đề cao, cùng mức giá họ sẵn sàng chi trả. Nguyên tắc khai thác lợi nhuận này là yếu tố quan trọng làm nên thành công ấn tượng của Cayenne và Panamera trên thị trường.

Vậy chính xác thì chúng tôi đang nói đến loại thành công nào? Cayenne trở thành dòng xe bán chạy của Porsche. Năm 2015, doanh số của Cayenne đạt khoảng 73.000 chiếc, cao hơn gấp đôi so với 32.000 chiếc của dòng xe thể thao 911 truyền thống của Porsche.[3]

Chiếc Panamera cũng là một sản phẩm thành công trong suốt 5 năm qua. Năm 2014, Porsche bán được khoảng 22.000 chiếc Panamera, cao hơn khoảng 1.000 chiếc so với chiếc Boxster.

Dưới đây, chúng tôi sẽ lý giải những nguyên nhân dẫn đến thành công cho hai sản phẩm mới này của Porsche.

Nghiên cứu khách hàng từ rất sớm

Khoảng 4 năm trước khi ra mắt Cayenne và Panamera, Porsche đã thực hiện những cuộc nghiên cứu ban đầu, bao gồm các cuộc khảo sát qua điện thoại của các cấp quản lý với khách hàng tiềm năng ở các thị trường quan trọng nhất.

Các khảo sát của Porsche xác nhận đúng điều mà công ty kỳ vọng: Khách hàng cho rằng xe SUV và sedan gia đình vẫn phù hợp với hình ảnh thương hiệu của Porsche và không ảnh hưởng tới danh tiếng về các loại xe thể thao hàng đầu thế giới bấy lâu nay của họ. Quan trọng không kém, các khảo sát khách hàng cung cấp nhiều thông tin đầu vào chi tiết mà Porsch có thể sử dụng để hoàn chỉnh ý tưởng sản phẩm. Chẳng hạn, khách hàng tiềm năng của chiếc Panamera muốn có một chiếc sedan kích thước đầy đủ với khoang để đồ rộng rãi, nhưng vẫn mang 100% phong cách thể thao của Porsche.

Các cuộc khảo sát khách hàng cũng giúp Porsche tìm ra khoảng giá phù hợp cho hai chiếc xe. Với chiếc Cayenne, khảo sát cho biết Porsche có thể tính mức giá cao hơn nhiều so với các dòng SUV khác. Với chiếc Panamera, Porsche biết rằng họ có thể xếp nó vào phân khúc xe hạng sang cấp cao (ví dụ, Mercedes S-Class), và do đó xếp cao hơn một bậc so với Mercedes CLS (xe Mercedes 4 cửa có kích cỡ tương đương Panamera, nhưng giá thấp hơn 15% so với S-Class). Một tin vui cho hãng.

Cuối cùng, mỗi cuộc nghiên cứu lại mang đến cho Porsche những kiến giải ban đầu quan trọng về tiềm năng thị trường và các phân khúc chính. Chẳng hạn, nhiều người thích thương hiệu Porsche và muốn sở hữu một chiếc xe thể thao 911, nhưng không đủ khả năng để mua một chiếc xe phục vụ sở thích cá nhân như vậy.

Nhưng với Cayenne hoặc Panamera, một chiếc xe để cả gia đình đi lại hằng ngày của một người hâm mộ xe Porsche cũng vẫn là một chiếc Porsche chính hiệu. Hơn nữa, chủ sở hữu của những chiếc 911 cũng không phải lái xe thương hiệu của nhãn khác khi chở gia đình; giờ đây họ có thể biến toàn bộ ô tô trong garage nhà mình thành xe của hãng Porsche.

Nhưng Porsche cũng là một thương hiệu tạo ra những quan điểm trái chiều ở người tiêu dùng. Qua khảo sát, Porsche nhận thấy rằng có một phân khúc khách hàng không bao giờ mua xe SUV hay sedan của Porsche, bất luận chúng tốt đến thế nào. Với thông tin này, Porsche đã hình dung được sơ bộ về tiềm năng thị trường cho Cayenne và Panamera từ góc độ định lượng. Dữ liệu khảo sát trở thành nguồn thông tin đầu vào thiết yếu giúp họ xây dựng nên đề án kinh doanh cho hai dòng xe.

Xác định các đặc điểm nên giữ hoặc cần loại bỏ

Với những hoạt động nghiên cứu ban đầu chỉ ra rằng Porsche có cơ hội với dòng xe SUV và sedan gia đình 4 cửa, bước tiếp theo là xác định những đặc điểm và chi tiết kỹ thuật. Porsche biết rằng thiết kế một chiếc xe khả thi có nghĩa là cung cấp cho khách hàng những đặc điểm mà họ muốn, chứ không phải những gì mà Porsche muốn. Đối với Cayenne và Panamera, họ thực hiện các phân tích giá trị toàn diện (như đã bàn đến ở Chương 4) nhằm xác định các đặc điểm cho từng chiếc xe.

Porsche thực hiện phân tích giá trị ở "phòng thí nghiệm lâm sàng ô tô" (theo cách gọi của họ) trong các cửa hàng trưng bày; tại đây, họ cho thuê xe của đối thủ và trưng bày chúng bên cạnh các đời xe mới của Porsche. Sau đó, họ mời khách hàng tiềm năng tới đánh giá.

Dĩ nhiên, các câu hỏi của Porsche cũng có phần về thiện chí chi trả (WTP) của khách hàng đối với xe. Đây cũng là một bước tiến vượt xa so với các nghiên cứu khách hàng phổ biến trong ngành. Hầu hết các nhà sản xuất ô tô chỉ thu thập thông tin về quan điểm của khách hàng; họ đặt ra những câu hỏi như: "Anh/chị có thích tổng thể chiếc xe không? Diện mạo chiếc xe thì thế nào? Thế còn nội thất trong xe?" hay "Anh/chị có thích đặc điểm này không?" và "Anh/chị có muốn mua chiếc xe này không?" Nhưng họ lại thường bỏ qua bước quan trọng là đặt ra những câu hỏi về WTP (như chúng tôi đã trình bày ở Chương 4).

Thông tin này lại có ý nghĩa sống còn đối với Porsche. Nó giúp họ

xác định cụ thể khoảng giá cho Cayenne và Panamera. Và bằng cách đo lường phản ứng của khách hàng đối với từng đặc điểm gợi ý, Porsche thu về những dữ liệu giá trị để đảm bảo rằng thiết kế và cấu hình sản phẩm của hai chiếc xe đều nhắm đúng mục tiêu.

Ở Porsche, không có đặc điểm nào là bất khả xâm phạm; ngay cả những đặc điểm nhỏ nhất cũng được đặt lên bàn cân để đo đếm cẩn thận. Chẳng hạn, ban đầu Porsche cho rằng ở phần bảng điều khiển của Panamera chỉ cần có chỗ để cốc kín đáo và nhỏ là đủ. Nhưng nghiên cứu chỉ ra rằng khách hàng muốn nhiều hơn thế. Vì vậy, các nhà quản lý của Porsche quyết định không chỉ đưa chi tiết chỗ để cốc ở bộ phận điều khiển, mà còn đầu tư một khoản lớn nhằm thiết kế lại phần bảng điều khiển trung tâm để thực hiện đúng những điều mà khách hàng cho biết họ đề cao, mong muốn và sẵn sàng trả tiền.

Một quyết định quan trọng về thiết kế và cấu hình sản phẩm đối với Porsche là xác định những đặc điểm không được đưa vào hai chiếc Cayenne và Panamera. Ở đây, một lần nữa, Porsche có sự bứt phá khỏi "lối mòn" thông thường. Với nhiều nhà sản xuất ô tô khác, họ tranh luận theo hướng vì sao không nên đưa một số đặc điểm vào xe. Ở Porsche, họ luôn tập trung vào lý giải vì sao lại nên đưa một đặc điểm nào đó vào xe. Porsche đặt mọi đặc điểm trước vòng thử thách. Họ không chấp nhận lối lập luận "Ở thị trường này tất cả mọi người đều làm thế."

Khâu quan trọng trong quy trình này là quyết định xem những đặc điểm nào sẽ là trang thiết bị tiêu chuẩn và những đặc điểm nào sẽ là phương án tùy chọn. Nếu gần như tất cả các khách hàng đều có chỉ số WTP tương đối cao cho một đặc điểm nào đó, Porsche sẽ đưa nó trở thành một đặc điểm tiêu chuẩn. Nếu chỉ có một số khách hàng đồng ý trả tiền cho một đặc điểm, Porsche sẽ xếp nó vào phương án tùy chọn.

Porsche thực hiện khâu phân tích chặt chẽ và thận trọng này đối với mọi dòng xe mới. Kết quả là, các dòng xe của họ có danh sách các phương án tùy chọn dài nhất trong số tất cả các hãng xe. Nhưng Porsche cũng kiếm tiền từ những phương án này nhiều hơn so với hầu hết đối thủ. Và bằng cách đưa nhiều đặc điểm như vậy vào danh sách tùy chọn, công ty này đã tránh được trường hợp xây dựng một sản phẩm có quá nhiều chi tiết, kéo theo mức định giá quá cao.

Tại Porsche, quy trình quyết định các đặc điểm cần đưa vào hay loại bỏ khỏi sản phẩm thường kéo dài và đôi khi rất phức tạp. Tuy

nhiên, chính điều đó đã cho phép họ tránh được những sai lầm đắt đỏ về đặc điểm sản phẩm mà các đối thủ vẫn thường xuyên mắc phải.

Xây dựng một đề án kinh doanh "sống" với mức giá tối ưu hóa thực sự

Đối với Cayenne và Panamera, đề án kinh doanh của Porsche bao gồm một mô hình mô phỏng thị trường về toàn bộ các thị trường phù hợp với hai dòng xe này. Mỗi đề án đều bao quát dữ liệu về WTP của khách hàng, phân tích giá trị của các đặc điểm và độ co giãn theo giá. Tất cả các dữ liệu này được dựa trên những nghiên cứu chi tiết ở Mỹ, châu Âu, châu Á – Thái Bình Dương và các dữ liệu thị trường có sẵn khác (về thị phần, doanh số bán hàng của đối thủ...)

Khi sử dụng mô hình mô phỏng thị trường, Porsche hiểu rõ về nhu cầu của người tiêu dùng đối với xe tại từng điểm giá. (Điều này nghe có vẻ quen thuộc phải không? Đó chính là độ co giãn theo giá/đường cong nhu cầu mà chúng ta đã cùng nhau tìm hiểu ở Chương 8 đấy.)

Trong bài tập này, Porsche không đánh giá tác động của Cayenne trong môi trường biệt lập. Họ nhìn vào tác động của sản phẩm này đối với toàn thể công ty: phần doanh thu và lợi nhuận có thêm, cùng các yếu tố liên quan khác. Porsche đã cẩn thận phân tích xem liệu sản phẩm mới có gây tổn thất cho hoạt động kinh doanh các dòng xe khác của họ hay không. Họ chỉ phê duyệt cho đề án phát triển sản phẩm mới nếu như sản phẩm mới có thể giúp gia tăng tổng doanh thu. Trong trường hợp của hai dòng xe Cayenne và Panamera, công ty nhận thấy rằng khả năng gây ảnh hưởng tiêu cực cho các dòng xe khác của họ là tương đối thấp.

Lối tiếp cận toàn diện này rất hiếm gặp trong ngành ô tô, một lĩnh vực phát triển bùng nổ về số lượng các dòng xe kể từ thập niên 1990 tới nay – dù rằng mọi thị trường ngoại trừ Trung Quốc đã có dấu hiệu tăng trưởng chậm lại. Danh mục sản phẩm của các nhà sản xuất ô tô lớn đều rất rộng. Như vậy, các đối thủ của Porsche phải chịu gánh nặng của những dòng xe gây tổn hại tới doanh số của các dòng xe khác cũng do họ sản xuất. Nhưng với Porsche, bổ sung thêm sản phẩm mới mà không góp phần thúc đẩy doanh thu tổng là điều cấm kỵ.

Đề án kinh doanh cho Caynne và Panamera của Porsche là những hồ sơ sống, thường xuyên được cập nhật. Họ thậm chí còn rà soát

lại đề án kinh doanh một lần nữa sau khi sản phẩm ra mắt thị trường để kiểm tra độ chính xác trong các số liệu dự đoán về doanh thu và rút kinh nghiệm cho quy trình phát triển sản phẩm mới tiếp theo.

Thu hút nhóm khách hàng tiếp nhận sản phẩm sớm:

Chiến lược hớt váng của Porsche

Từ các nghiên cứu khách hàng, Porsche biết rằng hai dòng xe SUV và sedan gia đình của họ sẽ thu hút được sự quan tâm lớn. Các khách hàng tiềm năng nói họ sẵn sàng trả giá cao cho cả hai loại xe, vì họ nhìn ra giá trị thật ở chúng. Do vậy, đối với chiếc Cayenne và sau này là chiếc Panamera, ban đầu Porsche chỉ giới thiệu ra thị trường đời xe hạng sang có động cơ 8 xi-lanh. Họ chờ một năm sau mới ra mắt đời xe 6 xi-lanh giá thấp hơn.

Điều này cho phép Porsche có thể thực hiện chiến lược hớt váng đối với phân khúc khách hàng muốn là người đầu tiên sở hữu một chiếc SUV hay sedan gia đình nhưng đậm chất thể thao của Porsche. Những khách hàng này phải mua đời xe giá cao hơn (và có biên lợi nhuận cao hơn), dù rằng họ không hề đánh giá cao động cơ 8 xi-lanh.

Nhiệm vụ của ban lãnh đạo cấp cao ở Porsche: Cấy gen khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới vào DNA của công ty

Ban lãnh đạo cấp cao của Porsche, từ cấp cơ sở cho đến tận CEO và hội đồng quản trị, đều tích cực thúc đẩy lối tiếp cận "thiết kế sản phẩm xung quanh giá cả". Thông qua cả lời nói lẫn việc làm của mình, họ đã đưa nguyên tắc này vào DNA của công ty.

Từ lâu công ty này đã gọi DNA của mình là "Nguyên tắc Porsche." Triết lý định hướng này mang tính bao quát hơn, nhằm mục đích "luôn luôn khai thác tối đa mọi thứ... để biến hiệu suất hoạt động thành tốc độ – và thành công – theo cách thông minh nhất có thể." Nhưng để đưa khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo trở thành một phần trong triết lý đó, ban lãnh đạo cấp cao của Porsche biết rằng họ phải liên tục đứng ra làm gương.

Họ làm như vậy bằng cách nào? Khi các nhà phát triển sản phẩm của công ty bắt tay vào dự án xây dựng Cayenne, ban lãnh đạo Porsche đã thuê xe của các hãng đối thủ về lái thử để trực tiếp đánh giá chất lượng xe.

Trong các phòng thí nghiệm lâm sàng ô tô của công ty, trong các

cuộc thảo luận nhóm, cùng nhiều hoạt động nghiên cứu khác, ban lãnh đạo cấp cao của Porsche đều hào hứng trao đổi với những người tham gia phỏng vấn để thu thập thông tin. Họ cũng theo dõi cẩn thận các video quay lại các cuộc thảo luận nhóm để rồi đặt ra những câu hỏi cụ thể cho đội ngũ phát triển sản phẩm. Những hành động này gửi đi một thông điệp rõ ràng và nhất quán cho các đội ngũ thực thi: Đây là một công việc rất quan trọng.

Chúng tôi đã quen thuộc với phần lớn các nhà sản xuất ô tô hàng đầu trên thế giới và nhận thấy rằng việc ban lãnh đạo cấp cao dành sự quan tâm và hỗ trợ như vậy đối với các hoạt động nghiên cứu khách hàng về giá trị của loại xe mới và WTP của khách hàng cho loại xe mới đó là rất hiếm hoi. Họ cũng yêu cầu trong đội ngũ phụ trách sản phẩm mới tập hợp đầy đủ các đại diện đến từ mọi đơn vị phòng ban chức năng liên quan – bao gồm kinh doanh, marketing, sản phẩm, chiến lược, sau bán hàng, nghiên cứu thị trường, tài chính, kiểm soát... Với lối tiếp cận này, mọi khía cạnh trong khai thác lợi nhuận đều được đánh giá một cách toàn diện và có số liệu định lượng nếu có thể. Họ tránh đưa ra những quyết định chỉ phục vụ cho các mục tiêu nhỏ của một số đơn vị chức năng cụ thể nhưng mâu thuẫn với mục tiêu tổng thể của Porsche.

Cuối cùng, các đội này phải trình bày chiến lược khai thác lợi nhuận cho dòng xe Cayenne và Panamera trước toàn thể ban lãnh đạo. Điều này cũng góp phần gửi đi một thông điệp hết sức rõ ràng cho các đội ngũ phát triển sản phẩm của Porsche: ban lãnh đạo nhận thức được tầm quan trọng của hai dòng xe mới Cayenne và Panamera cùng các chiến lược khai thác lợi nhuận dành cho chúng. Dĩ nhiên, điều này cũng giúp các đội dự án xin được thời gian và nguồn kinh phí cần thiết để có thể thiết kế và định giá chính xác các sản phẩm này.

Và họ đã thành công: Tới năm 2014, Porsche bán được số xe không thuộc dòng thể thao nhiều gấp đôi (khoảng 135.000 chiếc Cayenne, Panamera và dòng xe SUV ra đời sau đó là Macan) so với dòng xe thể thao và roadster vốn đã gắn bó với hình ảnh của họ trong suốt gần 70 năm.

Porsche là một ví dụ cho thấy một công ty có thể lột xác như thế nào thông qua quy trình đổi mới sáng tạo mang tính kỷ luật cao. Họ thành công bằng cách đưa ra những quyết sách lớn hơn và táo bạo hơn về sản phẩm mới dựa trên cơ sở là khối lượng công việc nghiên cứu đồ sộ để tìm hiểu xem khách hàng mong muốn điều gì, đề cao điều gì, và sẵn sàng chi trả cho điều gì.

LinkedIn – chiến lược khai thác lợi nhuận từ mạng xã hội nghề nghiệp lớn nhất thế giới

LinkedIn ra đời năm 2003 trong phòng khách của doanh nhân Reid Hoffman. Thông qua việc "kết nối nhân tài với cơ hội ở quy mô lớn", trang web này đã phát triển mở rộng tới hơn 400 triệu thành viên trên toàn thế giới. Một yếu tố đằng sau thành công của LinkedIn là các giá trị và nguyên tắc đặt nền tảng cho các quyết định hoạt động thường nhật. CEO Jeff Weiner giải thích: "Có 6 giá trị... và tính đến nay, giá trị quan trọng nhất là lấy thành viên làm đầu. Trên cương vị một công ty, giá trị của chúng tôi nằm ở giá trị mà chúng tôi tạo ra cho các thành viên của mình."

LinkedIn có trụ sở tại Mountain View, California; mục tiêu cốt lõi ban đầu của họ là mang lại cơ hội kinh tế cho mọi thành viên trong lực lượng lao động. Để thực hiện được mục tiêu này, LinkedIn xây dựng một nền tảng để các thành viên kết nối với nhau, tìm kiếm các cơ hội việc làm và chia sẻ kiến thức.

Tuy dịch vụ này bắt đầu từ miễn phí, nhưng LinkedIn cũng đã có sẵn những mục tiêu khai thác lợi nhuận rõ ràng. Ngay từ ban đầu, họ đã tập trung vào triết lý lấy thành viên làm đầu, bổ sung giá trị cho các thành viên và khai thác lợi nhuận từ giá trị đó. Chiến lược này đã mang lại thành quả lớn: LinkedIn hiện có giá trị lên tới 3 tỉ đô-la và hoạt động ở hơn 200 quốc gia.

Thiết kế sản phẩm dựa trên "nguyên tắc lấy thành viên làm đầu"

Ngay từ ngày đầu, LinkedIn đã kiên định đi theo định hướng cung cấp giá trị cho các thành viên. Lợi ích của sự tập trung này được thể hiện rõ trong thành công của họ. Dưới đây là một số ví dụ về các sản phẩm đã mang lại nguồn thu lớn cho LinkedIn, bắt đầu từ một sản phẩm cho phép các thành viên gửi e-mail riêng qua nền tảng LinkedIn.

Thiết kế và định giá đúng hệ thống e-mail của LinkedIn. Xây dựng mạng xã hội nghề nghiệp lớn nhất thế giới mang lại cho LinkedIn nhiều lợi thế cạnh tranh. Một trong số đó là LinkedIn giúp bạn liên hệ với những vị chuyên gia mà bạn chưa quen nhưng muốn kết nối – khả năng này được biến thành sản phẩm mang tên LinkedIn InMail.

Ngay từ đầu, InMail đã là một đặc điểm thuộc nhóm có tính phí. Mức giá, ban đầu được ấn định là 10 đô-la, có vẻ đắt. Tuy nhiên,

LinkedIn tin tưởng rằng việc gửi tin nhắn cho một người mà bạn không quen là một đặc quyền. Sau khi xác nhận điều này với khách hàng và nhận thấy rằng họ đánh giá cao đặc điểm này (và sẵn sàng trả tiền cho nó), LinkedIn chuẩn bị sẵn sàng để đưa sản phẩm InMail ra thị trường.

Thật tình cờ là, do mức giá cao nên sản phẩm này cũng thực hiện gạn lọc thành viên. Việc đặt giá cao giúp bảo toàn chất lượng của thị trường và tạo thêm sự tín nhiệm cho sản phẩm. Nếu InMail được cung cấp miễn phí, thì hẳn các loại tin nhắn rác đã tràn ngập hộp thư của các thành viên và làm giảm giá trị của mạng xã hội này. Trong trường hợp này, giá cao thực ra đã làm gia tăng giá trị cho khách hàng.

Trước khi sản phẩm được giới thiệu trên thị trường, triết lý "lấy thành viên làm đầu" đã khiến đội ngũ phụ trách dự án của LinkedIn thực hiện thêm một bước đi nữa: Nhận thức được cảm giác băn khoăn, không chắc chắn mà các thành viên này có thể gặp phải khi gửi InMail cho một người lạ, LinkedIn tạo tính năng bảo đảm có phản hồi. Người dùng sẽ chỉ bị tính phí cho một InMail nếu như họ nhận được phúc đáp của người nhận. Với thông điệp giá trị mạnh mẽ truyền tải sự đáng tin cậy và lời cam kết của InMail, tỷ lệ người đăng ký sử dụng InMail tăng lên nhanh chóng. Nhiều năm kể từ khi ra mắt, cho đến bây giờ InMail vẫn là một tính năng "hàng đầu" đối với các thành viên trả phí của LinkedIn.

Nhưng câu chuyện chưa dừng ở đó. Tới tháng 1 năm 2015, LinkedIn điều chỉnh chính sách cho InMail, một lần nữa họ vẫn theo định hướng lấy thành viên làm đầu. Tỷ lệ sử dụng InMail lúc này đã gia tăng đáng kể và LinkedIn cần phải đánh giá lại tình trạng sức khỏe chung của thị trường. Chính sách mới thay đổi hoàn toàn so với chính sách ban đầu: Nếu một thành viên nhận được tin nhắn trả lời cho một InMail trong vòng 90 ngày sau khi gửi, số tiền phí này sẽ được hoàn trả lại cho họ (nghĩa là họ không phải trả tiền gửi InMail). Nếu không có hồi âm, thành viên đó mới phải trả tiền cho InMail. Chính sách này đặt ra rào cản khiến các đơn vị tuyển dụng không gửi InMail ồ ạt để rồi chỉ nhận về một vài tin nhắn phản hồi, qua đó tạo trải nghiệm thành viên không tốt.

Chúng tôi phải nhấn mạnh một điểm rằng LinkedIn thay đổi chính sách InMail sau 12 năm kể từ khi trang web này đi vào hoạt động. Nếu họ ra mắt chương trình InMail cùng với chính sách mới này, thì có lẽ sẽ ít thành viên sử dụng, bởi khi đó mạng xã hội này

chưa có nhiều thành viên. Chính sách này chỉ có ý nghĩa khi LinkedIn đã trở nên phổ biến với hàng trăm triệu thành viên.

Tạo ra sản phẩm phục vụ các đơn vị tuyển dụng và thành viên. Ngay từ đầu, LinkedIn đã quan tâm tới việc khai thác lợi nhuận từ cả hai phía trong thị trường song phương mà họ phục vụ. Một bên là các thành viên, những người này tạo hồ sơ tài khoản người dùng theo định dạng giống như một bản sơ yếu lý lịch và gây dựng mạng lưới quan hệ nghề nghiệp trên nền tảng LinkedIn. Bên kia là các nhà tuyển dụng. LinkedIn là một trong số ít các thị trường song phương hiếm hoi khai thác được lợi nhuận từ cả hai bên. Hầu hết các thị trường song phương đều chỉ khai thác được lợi nhuận từ một bên – quả là một sự bỏ lỡ đáng tiếc.

LinkedIn mang lại cho các đơn vị tuyển dụng thứ mà nhiều năm nay họ vẫn mong mỏi: cơ hội tiếp cận những người làm nghề chuyên môn đang không chủ động tìm kiếm việc làm. Giống trường hợp InMail, LinkedIn cũng bắt tay vào thiết kế một bộ sản phẩm cho nhà tuyển dụng trong khi vẫn tập trung vào khai thác lợi nhuận bằng cách chủ động xác định các nhu cầu, giá trị và WTP của đơn vị tuyển dụng. Kết quả đạt được rất ấn tượng: Talent Solutions phát triển bùng nổ và cho đến nay vẫn chưa có dấu hiệu dừng lại. Tới năm 2014, gói sản phẩm này đã mang lại cho LinkedIn 1,3 tỉ đô-la. Và vào năm 2015, doanh thu của gói này cao hơn 41% so với năm trước đó.

Trong khi đó, về phía thành viên, ngày càng có nhiều người đăng ký thuê bao trả phí: Năm 2015, 18% tổng doanh thu của LinkedIn đến từ các thuê bao này. Những người dùng này trả thêm tiền để được sử dụng các công cụ e-mail và công cụ tìm kiếm nhằm giúp họ tìm được công việc cũng như xây dựng mạng lưới quan hệ nghề nghiệp.

Xây dựng quy trình khai thác lợi nhuận chắc chắn

LinkedIn đã làm như thế nào để đi từ con số 0 đến 3 tỉ đô-la doanh thu trong khoảng chục năm? Câu trả lời đã được Andrew Freed, lãnh đạo mảng marketing cho Talent Solutions, tóm lược như sau: "LinkedIn đã xây dựng một quy trình chắc chắn để khai thác lợi nhuận từ hoạt động đổi mới sáng tạo và đã đưa quy trình đó vào trong triết lý kinh doanh cốt lõi cũng như lối tiếp cận đưa sản phẩm ra thị trường."

Josh Gold, người phụ trách bộ phận chiến lược định giá toàn cầu của LinkedIn, mô tả hiệu quả của quy trình mới này đối với khả

năng khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo:

Tại LinkedIn chúng tôi thường áp dụng một quy trình lặp lại gồm nhiều bước để thử nghiệm các ý tưởng với khách hàng. Khi bắt đầu cảm thấy tự tin hơn về tiềm năng sản phẩm, chúng tôi đầu tư thêm thời gian và công sức để hoàn thiện chiến lược khai thác lợi nhuận cho sản phẩm mới.

Cụ thể hơn, quy trình thường bao gồm các bước:

Phát triển giả thiết: Các đội ngũ đổi mới sáng tạo bắt đầu với việc xác định ra những khoảng trống. Họ đặt những câu hỏi như: "Chúng ta có thể tạo và cung cấp giá trị khác biệt ở đâu?" và "Những thị trường nào chưa được phục vụ đầy đủ?"

Hoàn chỉnh bên trong: Một nhóm liên chức năng bao gồm các chuyên gia trong nội bộ tập hợp lại để cùng nhau điều chỉnh và kiểm tra các giả thiết. Tham gia vào các cuộc trao đổi này là đại diện đến từ các bộ phận marketing, kinh doanh, định giá và thiết kế sản phẩm.

Thẩm định ban đầu với khách hàng: Đội ngũ này sau đó bắt đầu thẩm định sự phù hợp của ý tưởng sản phẩm với thị trường, giá trị sản phẩm trong mắt người tiêu dùng và WTP tại các thị trường mục tiêu. Các phương pháp được họ sử dụng bao gồm đánh đổi về giá trị, tạo ra các gói sản phẩm lý tưởng (tức là cấu hình sản phẩm), WTP tự nguyện do người tiêu dùng chủ động đưa ra, và khả năng mua hàng (như đã đề cập ở Chương 4). Khâu này thường diễn ra trước khi họ bắt tay vào viết bất kỳ mã lệnh nào để xây dựng sản phẩm.

Kiểm tra trong nội bộ: Sau đó, ý tưởng này phải vượt qua được vòng đánh giá "cảm quan" nội bộ. Thông thường, đội ngũ đổi mới sáng tạo sẽ trình bày về ý tưởng sản phẩm trước đội ngũ kinh doanh của LinkedIn, vì đây là những người tiếp xúc gần nhất với khách hàng. Nếu cả khách hàng và đội ngũ kinh doanh của LinkedIn đều đánh giá cao ý tưởng đó, thì đội ngũ phụ trách sản phẩm sẽ được phép bắt tay vào phát triển nó.

Xây dựng một mô hình chính xác: Sau giai đoạn này, họ thường tiến hành một khảo sát định lượng với quy mô lớn hơn để thu thập những dữ liệu đầu vào chính xác hơn (về cấu hình sản phẩm, mô hình giá và dĩ nhiên là cả WTP), để xây dựng một đề án kinh doanh chắc chắn (như đã mô tả ở Chương 9). Những phát hiện từ các khảo sát này liên tục được cập nhật với đội ngũ phụ trách sản

phẩm để công việc được vận hành trơn tru.

Thử nghiệm trả phí: Thay vì cung cấp phiên bản beta của sản phẩm cho khách hàng dùng thử miễn phí, LinkedIn thường đưa phiên bản beta ra thị trường để bán. Vì sao vậy? Nó cung cấp thêm một tầng xác thực nữa cho tiềm năng khai thác lợi nhuận của dịch vụ mới dựa trên giá trị cung cấp. Theo cách nói của Josh Gold thì: "Người dùng phiên bản beta của chúng tôi có lợi ích thực sự vì họ thực sự móc ví trả tiền cho các phiên bản thử nghiệm này." Và quả thực, việc có lợi ích liên đới ở đây đã mang lại một tác động rõ ràng: Nó khiến những người dùng thử có trả phí này đưa ra những ý kiến phản hồi xác đáng hơn về ý tưởng sản phẩm. Nó cũng cho phép LinkedIn điều chỉnh mức giá trước khi đưa sản phẩm ra thị trường.

Tóm lại, LinkedIn đã có lối tiếp cận song phương hóa và mang tính hợp tác rất cao, cùng sự cẩn thận và chắc chắn trong quá trình khai thác lợi nhuận và thương mại hóa sản phẩm. Quy trình chặt chẽ này có đóng góp rất lớn trong việc duy trì sự tập trung của LinkedIn vào nhiệm vụ cung cấp giá trị và xác định tiềm năng khai thác lợi nhuận từ giá trị đó từ lâu trước khi sản phẩm ra mắt thị trường. Đây là cách LinkedIn thiết kế sản phẩm xung quanh giá trị và giá cả.

Bước tiếp theo

Trong những năm gần đây, công ty này đã giới thiệu ra thị trường một số sản phẩm mới đầy hứa hẹn. Một sản phẩm trong số đó là Elevate, ra mắt năm 2015. Những sản phẩm như Elevate đóng vai trò then chốt trong quá trình vận động phát triển của LinkedIn, giúp nó trở thành một công cụ trực tuyến vô giá hỗ trợ người lao động phát triển sự nghiệp và nhà tuyển dụng có thể tìm được những người mà họ cần. Như Andrew Freed đã nói, việc đưa quy trình khai thác lợi nhuận trở thành triết lý và phương pháp chính để đưa sản phẩm gia nhập thị trường là chìa khóa tạo nên thành công bền vững của LinkedIn.

Drager – thu thập các chi tiết tạo nên sản phẩm công nghiệp thành công trước khi thiết kế sản phẩm

Xe của Porschee và các công cụ tuyển dụng của LinkedIn sở hữu sức hút mà bất kỳ người tiêu dùng nào cũng có thể hiểu được. Nhưng Drager Safety sản xuất những sản phẩm mà hầu hết mọi người có lẽ sẽ không bao giờ thấy. Drager Safety là một công ty con trị giá 1 tỉ đô-la trong một tập đoàn 3 tỉ đô-la của Đức; chuyên

sản xuất các thiết bị dò tìm khí gas. Khách hàng của họ là các công ty khai mỏ, công ty cung cấp dịch vụ làm sạch hệ thống cấp thoát nước và các công ty khác hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp – khi một trong những yêu cầu công việc là giữ cho môi trường lao động của công nhân không xuất hiện các loại chất độc hại.

Nhưng các nguyên tắc "thiết kế sản phẩm tập trung quanh giá cả" áp dụng được cho cả các sản phẩm trên thị trường B2B như các công cụ công nghiệp của Drager Safety lẫn cho các sản phẩm tiêu dùng. Drager Safety đã gặt hái được rất nhiều thành quả khi phát triển sản phẩm mới theo cách này. Kinh nghiệm của công ty cho thấy tầm quan trọng của việc trao đổi từ sớm với khách hàng về nhu cầu và WTP của họ đối với các sản phẩm đáp ứng được các nhu cầu đó. Drager Safety cũng chỉ ra giá trị của việc xây dựng các thông điệp kinh doanh và marketing có thể truyền tải được giá trị của sản phẩm đối với khách hàng và biến giá trị ấy trở thành một yếu tố phải-có. Cuối cùng, công ty này cũng chỉ ra lý do tại sao việc thay đổi chiến lược và nền văn hóa phát triển sản phẩm lại quan trọng không kém việc thay đổi quy trình – thậm chí còn khó khăn hơn rất nhiều.

Drager Safety bắt đầu nhận ra sức mạnh của cách tiếp cận này từ đầu những năm 2000, khi Ralf Drews được giao điều hành mảng R&D toàn cầu. Drews gia nhập công ty từ năm 1991 trên cương vị kỹ sư cơ khí, rồi dần dần thăng tiến trở thành phó chủ tịch phụ trách R&D toàn cầu. Năm 2008, ông được bổ nhiệm làm chủ tịch kiêm CEO của công ty này.

Drager Safety vốn có truyền thống sản xuất các thiết bị dò tìm khí gas, thiết bị theo dõi chất lượng không khí, khẩu trang và các thiết bị bảo hộ khác. Đội ngũ kỹ sư của họ đã dành nhiều thập niên để phát triển thiết bị hỗ trợ cho các loại hình lao động khó khăn. Năm 1937, công ty này chế tạo Drager Tube, một thiết bị dò khí gas cầm tay có thể đo nồng độ khí carbon monoxide, methane và các loại khí độc khác trong hầm mỏ.

Vài thập niên trôi qua, sau một cuộc tư duy lại hoàn toàn về quy trình đổi mới sáng tạo của mình, Drager Safety tung ra thị trường một sản phẩm hàng đầu khác, thiết bị dò khí gas X-zone 5000. Chúng ta hãy cùng nhau tìm hiểu quy trình đổi mới sáng tạo của Drager Safety trước và sau khi cải tổ.

Những hạn chế của quy trình đổi mới sáng tạo cũ

Tại thời điểm Drews tiếp quản mảng R&D, quy trình phát triển

sản phẩm truyền thống của Drager Safety thường bắt đầu với một nhóm kỹ sư ngồi bàn ý tưởng với nhau trong một căn phòng họp treo đầy bảng trắng. Như Drews nói, đó là một hình ảnh mang tính đại diện lớn cho cái gọi là "giai đoạn đầu lộn xộn" của hoạt động đổi mới sáng tạo, khi sản phẩm mới vẫn chỉ là một ý tưởng mơ hồ.

Dữ liệu đầu vào chủ đạo cho quy trình phát triển sản phẩm thường lấy từ đội ngũ kinh doanh của chính Drager Safety. Thông qua những hoạt động tiếp xúc với khách hàng, đội ngũ này chuyển lại cho bộ phận R&D những gợi ý và ý kiến phàn nàn. Tuy nhiên, khi được dùng làm nội dung nghiên cứu khách hàng để phục vụ các mục tiêu phát triển sản phẩm, những thông tin phản hồi đó lại có những hạn chế hết sức nghiêm trọng. Thứ nhất, đó chỉ là những thông tin rời rạc, không đại diện rộng rãi cho toàn bộ cơ sở khách hàng. Thứ hai, nó phản ánh những nhu cầu mà khách hàng có thể trình bày thành lời, do đó bỏ qua những mong muốn mà họ chưa nói ra. Thứ ba, nó được thu thập không theo nguyên tắc cố định nào, nên khó có thể xác định được tầm quan trọng tương đối của bất kỳ gợi ý nào từ phía khách hàng. Cuối cùng, nó được lọc thông qua một tấm màn chắn là suy nghĩ của đội ngũ kinh doanh, nghĩa là nó không trực tiếp xuất phát từ miệng khách hàng.

Vì những lý do trên, Drews đi đến kết luận rằng tuy thông tin đầu vào từ đội ngũ kinh doanh rất có giá trị, nhưng bản thân nó không thể là yếu tố thúc đẩy quá trình phát triển sản phẩm.

Còn có một khiếm khuyết không nhỏ nữa trong việc sử dụng đội ngũ kinh doanh làm đội ngũ nghiên cứu thị trường: Đội kinh doanh sẽ tìm đến đội R&D và nói rằng họ phải hạ thấp mức giá cho sản phẩm mới nhưng cùng lúc đó vẫn phải nâng cao hiệu suất hoạt động cho sản phẩm. Không có gì đáng ngạc nhiên ở đây cả. Đội ngũ kinh doanh không muốn giá cả là yếu tố khiến khách hàng từ chối sản phẩm. Tuy nhiên, nếu giảm giá thành sản phẩm, điều đó cũng có nghĩa là chi phí sản xuất của công ty cũng phải giảm xuống theo, nếu không giảm giá sẽ ăn mòn biên lợi nhuận.

Sản phẩm của đối thủ là một nguồn dữ liệu đầu vào khác cho các thiết kế sản phẩm mới. Khi thấy đối thủ bổ sung thêm đặc điểm cho sản phẩm của họ, đội ngũ kinh doanh của Drager Safety thường ra sức thúc giục công ty làm theo nhằm cạnh tranh.

Nhưng đó chính là công thức hoàn hảo để tạo nên một cú sốc đặc điểm. Không có ai đứng ra đánh giá kỹ lưỡng giá trị của từng đặc

điểm cung cấp cho khách hàng. Toàn bộ quy trình định nghĩa sản phẩm của công ty đều rất lỏng lẻo và không có cấu trúc rõ ràng, một phần là do cơ sở khách hàng được coi như một phân khúc duy nhất và do Drager không có phương pháp có hệ thống để thiết lập trình tự ưu tiên cho các nhu cầu của họ.

Kết quả là, Drager Safety đã cho ra đời rất nhiều sản phẩm với rất nhiều đặc điểm, kéo theo đó là lối thiết kế vô cùng phức tạp để triển khai tất cả những đặc điểm ấy. Điều này lại dẫn tới tình trạng nhân viên đưa ra những lời hứa thiếu tính khả thi về thời hạn bàn giao vì quá nhiều đặc điểm và chi tiết khiến việc sản xuất rất khó khăn.

Quy trình phát triển sản phẩm lộn xộn còn tạo ra tình trạng hỗn độn trong nội bộ tổ chức. Những quyết định thay đổi chi tiết sản phẩm thường xuyên được đưa ra, khiến lịch trình sản xuất bị trì hoãn, và điều này khiến đội R&D hết sức bất mãn. Không chỉ thế, đội ngũ kinh doanh còn liên tục gây áp lực đòi giảm giá thành sản phẩm, khiến các kỹ sư của Drager Safety phải thay đổi thiết kế để cắt giảm bớt các khoản chi phí sản xuất.

Nói tóm lại, quy trình đổi mới sáng tạo lộn xộn từ đầu dẫn tới sự ra đời của những sản phẩm chứa rất nhiều đặc điểm, được thiết kế quá cồng kềnh nhằm mục đích phục vụ nhu cầu của tất cả các khách hàng, danh sách các đặc điểm không ngừng được mở rộng, thông điệp bán hàng không rõ ràng, và biên lợi nhuận thấp.

Đổi mới quy trình đổi mới sáng tạo

Khi Drews tiếp quản bộ phận R&D toàn cầu của Drager Safety vào năm 2000, ông quyết định chấm dứt quy trình phát triển sản phẩm cũ kỹ. Ông yêu cầu đội ngũ R&D phải làm việc theo trình tự ngược lại: Bắt đầu với ý kiến thực tế của khách hàng, chứ không lấy xuất phát điểm là cái nhìn của nội bộ.

“Nghĩ về cách khai thác lợi nhuận từ sản phẩm ngay từ đầu quy trình đổi mới sáng tạo sẽ giúp công ty có cơ hội tạo ra một sản phẩm tốt,” Drews nói. Ông cho rằng thiếu nó, khả năng cao là các công ty sẽ tạo ra một sản phẩm trung bình hoặc thất bại khi cố làm quá nhiều thứ cùng lúc. “Phương án đổi mới sáng tạo hiệu quả là tìm hiểu cả về nhu cầu mà khách hàng nói ra và chưa nói ra,” ông nói. Với ông, chính những nhu cầu mà khách hàng chưa nói ra có thể sẽ dẫn đến những ý tưởng đổi mới sáng tạo tuyệt nhất. “Chìa khóa ở đây là tìm hiểu xem ý tưởng đổi mới sáng tạo của bạn mang lại những giá trị gì trong việc giải quyết vấn đề của

khách hàng."

Trước sự kiên quyết của Drews, Drager Safety đảo ngược lại quy trình đổi mới sáng tạo. Đầu tiên, họ yêu cầu các kỹ sư và thành viên trong đội phụ trách sản phẩm phải đi khảo sát thực tế và quan sát khách hàng. Thiết bị dò gas X-zone 5000 đã bắt đầu theo quy trình này, trong đó đích thân Drews quan sát các khách hàng khoan dầu và khí đốt cũng như khách hàng xử lý hệ thống cấp thoát nước. "Tôi thực lòng rất muốn tìm hiểu xem mọi người đang xử lý thiết bị của mình ra sao," ông nói.

Chẳng hạn, Drews và các nhân viên khác của Drager Safety trực tiếp tới những nơi tối tăm như vị trí đặt hệ thống đường ống và hệ thống thoát nước ở Hamburg để nói chuyện với các công nhân – những người dành 80-90% thời gian làm việc của họ dưới lòng đất. Đội ngũ của Drager Safety hỏi xin họ những gợi ý về cách cải thiện các sản phẩm của công ty. Họ nói chuyện với những công nhân giám sát miệng cống và làm việc dưới lòng đất ở những nơi đặt đường ống thoát nước. Các công nhân này, gọi là kiểm định viên, phải liên tục lấy mẫu không khí từ các nơi đặt đường ống để dò tìm các loại khí độc và khí dễ cháy.

Qua các cuộc phỏng vấn, họ phát hiện ra rằng các kiểm định viên này đang gặp phải hai vấn đề chính. Thứ nhất, khách bộ hành thường xuyên vô tình đá thiết bị dò khí gas xuống đường ống vì họ không nhìn thấy chúng. Thứ hai, khi trời mưa, kiểm định viên sẽ phải làm việc ngoài trời, vì thiết bị cảnh báo trực quan của thiết bị dò khí không đủ sáng, và âm lượng của còi cảnh báo cũng không đủ lớn.

Thiết bị dò khí gas cầm tay mới của Drager Safety mang tên X-zone 5000 khắc phục được cả hai vấn đề trên. Thiết bị mới này có hình dáng giống như robot R2-D2 trong bộ phim Chiến tranh giữa các vì sao, có ba chân với kích thước nhỏ gọn, chiều cao 50cm, chiều rộng 30cm, và nặng khoảng 6-9kg tùy theo kích cỡ pin. Với mức giá 4.300 đô-la, sản phẩm này giúp các công ty tiết kiệm được một khoản lớn chi phí vận hành, dù rằng mức giá này cao hơn 35% so với các sản phẩm tương tự của đối thủ cạnh tranh.

X-zone 5000 đạt được thành công vang dội. Doanh số bán hàng cao hơn 250% so với dự kiến, biên lợi nhuận đạt được cao hơn ngưỡng trung bình gấp nhiều lần và Drager Safety giành được giải thưởng an toàn lao động của Đức nhờ sản phẩm này.

Vậy điều gì đã dẫn đến thành công ấn tượng như vậy cho X-zone

5000? Drager Safety đã trình bày về ý tưởng của sản phẩm X-zone 5000 với khách hàng trước khi đội ngũ kỹ sư bắt tay vào phát triển nó. Khách hàng thích cách X-zone 5000 giải quyết các vấn đề đang khiến họ đau đầu, nhất là về độ hiển thị hình ảnh và âm lượng còi cảnh báo.

Quy trình đổi mới sáng tạo mới còn mang lại một lợi ích khác ngoài việc tạo ra một sản phẩm đúng mục tiêu: họ có thể bán sản phẩm mới trước cả khi giới thiệu sản phẩm ra thị trường. "Bằng cách thực hiện các nghiên cứu về người tiêu dùng, bạn có thể bán sản phẩm cho khách hàng dùng thử dù bạn thậm chí còn chưa bắt tay vào triển khai quy trình phát triển sản phẩm," Drews cho biết. "Và rồi, thời điểm khách hàng hỏi lúc nào họ có thể mua nó, khi đó bạn biết chắc rằng mình đã xây dựng được một ý tưởng sản phẩm chắc chắn thành công."

Như vậy, công ty sẽ càng thêm phần vững tin rằng sự đầu tư vào quá trình phát triển sản phẩm của họ chắc chắn mang lại những thành quả lớn lao. "Với những thông tin phản hồi sớm của khách hàng như thế này, ban lãnh đạo cấp cao sẽ cảm thấy dễ dàng hơn trong việc phê duyệt nguồn đầu tư cho sản phẩm mới," Drews nói.

Chính thức hóa quy trình khai thác lợi nhuận từ hoạt động đổi mới sáng tạo

Sau khi nhận về những khoản lợi nhuận tài chính lớn từ X-zone 5000 và một số sản phẩm dùng thử thành công khác, Drager Safety quyết định phải chính thức hóa phương thức này cho mọi ý tưởng sản phẩm mới. Quy trình mới này (gọi là Giám sát Quy trình Khách hàng, hay viết tắt là CPM) được bắt đầu trước khi thiết kế sản phẩm mới. Phần việc nghiên cứu và phân tích giá trị của CPM bao gồm 5 giai đoạn:

Xác định mục tiêu thị trường cần tập trung, bao gồm khu vực địa lý, ứng dụng và lĩnh vực ngành nghề. Drager Safety tập trung vào các lĩnh vực quan trọng nhất mà họ phục vụ, và lựa chọn các đặc điểm sản phẩm chủ yếu dựa trên nhu cầu của các thị trường này.

Xác định những người ra quyết định chính và những người có ảnh hưởng. Trong trường hợp của Drager Safety, những người này thường ở trung tâm mua sắm của công ty khách hàng – bao gồm kỹ sư an toàn, chuyên gia mua sắm, và quản lý kỹ thuật hoặc quản lý nhà máy. Mỗi người lại có những yêu cầu và phạm vi ảnh hưởng khác nhau đến quá trình mua sắm.

Thực hiện nghiên cứu định tính để quan sát và phỏng vấn khách hàng ngay tại môi trường làm việc tự nhiên của họ. Trong giai đoạn này, Drager Safety thu thập dữ liệu giá trị về cách sử dụng sản phẩm của khách hàng. Họ cũng khai thác và xác định các nhu cầu mà khách hàng chia sẻ và không chia sẻ (chúng ta đã bàn đến vấn đề này ở Chương 4), đặc biệt là những nhu cầu có thể mang lại đặc điểm ấn tượng ở sản phẩm.

Thực hiện một cuộc khảo sát định lượng. Trong khi nghiên cứu định tính cung cấp nhiều ý kiến phản hồi về các đặc điểm của sản phẩm, nghiên cứu định lượng giúp đánh giá WTP của khách hàng bằng con số tuyệt đối, trong sự tương ứng với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Công ty này sử dụng phân tích kết hợp và các kỹ thuật khác. Từ nghiên cứu này, Drager Safety xác định ra các phân khúc dựa trên nhu cầu của họ, tức là các nhóm khách hàng có sự tương đồng với nhau về mặt yêu cầu, giá trị và WTP. Chẳng hạn, với nghiên cứu cho chiếc X-zone 5000, các công ty hoạt động trong lĩnh vực xử lý hệ thống cấp thoát nước cho biết thân máy chống nước là một đặc điểm rất quan trọng và họ sẵn sàng trả tiền để có nó. Ngược lại, các công ty hóa dầu lại không mấy quan tâm và gần như không có WTP cho đặc điểm này.

Đánh giá sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Trước khi lập ra đề xuất giá trị và viết nội dung thông điệp cho sản phẩm mới, Drager Safety dành nhiều thời gian để tìm hiểu điểm mạnh và điểm yếu ở sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. “Sản phẩm của bạn không thể và cũng không cần phải tốt hơn các sản phẩm cạnh tranh ở mọi chức năng,” Drews cho biết. “Bạn phải lựa chọn cuộc chiến phù hợp, làm sao để sản phẩm của bạn mạnh hơn sản phẩm cạnh tranh ở những chức năng quan trọng đối với các phân khúc khách hàng mục tiêu mà bạn đang nhắm đến.”

Kết quả của quy trình CPM này là, các kế hoạch sản phẩm mới của Drager Safety không còn phải chịu sự điều khiển của những bằng chứng rời rạc từ đội ngũ kinh doanh về tầm quan trọng của một vài đặc điểm nào đó. Công ty đã rút ra được rằng nhiều đặc điểm sản phẩm được đề nghị thường không thu hút được nhiều sự quan tâm của khách hàng, do đó họ ít có thiện chí chi trả cho chúng. Đây là một bài học lớn với đội R&D của Drager Safety. Nhờ biết những đặc điểm nào mà khách hàng không quan tâm và không muốn chi trả, họ đã có thể giảm đáng kể chi phí đầu tư vào các sản phẩm mới.

Sau khi thu thập được tất cả những thông tin trên, Drager Safety tạo ra một ý tưởng sản phẩm hoàn chỉnh. Các đặc điểm có khả

năng tạo sự khác biệt cho sản phẩm và tạo ra giá trị cho khách hàng (đặc biệt là những đặc điểm khiến họ phải sửng sốt và trầm trồ) sẽ vượt qua vòng kiểm tra và được đưa vào ý tưởng sản phẩm cuối cùng. Những đặc điểm tốn kém và không quan trọng sẽ bị loại bỏ.

Do rất quan tâm đến việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng của nhiều phân khúc khác nhau, Drager Safety tạo ra nhiều biến thể cho từng sản phẩm. Trường hợp thiết bị dò khí gas X-zone 5000 cũng vậy. Chẳng hạn, phiên bản dành cho phân khúc các công ty cung cấp dịch vụ cấp thoát nước sẽ có vỏ hộp chống nước với giá thành đắt hơn.

Chuẩn bị thông điệp kinh doanh và marketing hiệu quả

Sau khi đã tạo ra được một ý tưởng sản phẩm chắc chắn, nhiệm vụ tiếp theo của Drager Safety trong quá trình khai thác lợi nhuận là soạn ra những thông điệp quan trọng cho các chiến dịch marketing và kinh doanh. Công việc đầu tiên là tạo ra các câu chuyện bán hàng – tức những câu chuyện nổi bật được giá trị của sản phẩm đối với từng người có ảnh hưởng và người có thẩm quyền ra quyết định trong quy trình mua sắm ở công ty khách hàng. Nhưng trước khi bắt tay vào in ấn các tài liệu marketing và kinh doanh – thực ra, trước cả khi bắt tay vào phát triển sản phẩm – Drager Safety đã đo lường phản ứng của khách hàng đối với các câu chuyện bán hàng của mình.

Đọc tới đây, có thể bạn sẽ băn khoăn, làm sao có thể hỏi khách hàng về một sản phẩm mới mà bạn chưa phát triển? Làm sao khách hàng có thể thích thú trước một thứ mà họ chưa nhìn thấy tận mắt? Drager Safety thực hiện những buổi thuyết trình đơn giản để thuyết minh những lợi ích chính của sản phẩm – tức là chính xác những gì khách hàng sẽ nhận được nếu họ mua sản phẩm đó. Những bài thuyết trình này sẽ được đa dạng hóa tùy theo đối tượng ở phía công ty khách hàng. Chẳng hạn, bộ phận thu mua sẽ được thuyết trình về những lợi ích mà họ quan tâm. Đội ngũ kỹ sư an toàn lao động sẽ được thuyết trình về những vấn đề quan trọng đối với họ...

Những câu chuyện bán hàng này tạo ra những cuộc trao đổi quan trọng với khách hàng – những cuộc trao đổi giúp Drager Safety có thể hình dung rõ hơn về mức độ mong muốn của khách hàng dành cho sản phẩm cũng như thiện chí chi trả của họ. Tất cả những cuộc nói chuyện này diễn ra trước khi sản phẩm được đưa vào quy trình sản xuất. Thực ra, chúng thậm chí còn diễn ra trước

cả khi các chuyên gia thiết kế sản phẩm của Drager Safety bắt tay vào quá trình thiết kế. Những cuộc trao đổi này đóng vai trò then chốt vì tốt hơn hết là hãy "thất bại từ sớm" – tức tìm hiểu về những điều mà khách hàng đề cao và không đề cao – trước khi khởi động quá trình phát triển sản phẩm.

Chỉ tới khi nhận được phản ứng tích cực tổng thể từ thị trường đối với một ý tưởng sản phẩm mới, Drager Safety mới bắt đầu triển khai quy trình phát triển sản phẩm. Điều này giúp đội ngũ R&D có được sự định hướng rõ ràng cũng như có sự tự tin về các chi tiết sản phẩm cần xây dựng.

Kể từ sau khi bổ sung CPM vào giai đoạn đầu trong quy trình phát triển sản phẩm, Drager Safety chưa phải thay đổi chi tiết sản phẩm trong giai đoạn phát triển sản phẩm – và nếu phải thay đổi, thì đó chỉ là những sự điều chỉnh nhỏ chứ không phải là những thay đổi lớn, Drews cho biết. Đây là minh họa cho mô hình thiết kế sản phẩm xung quanh giá cả ở cấp độ cao nhất.

Đưa khai thác lợi nhuận vào DNA đổi mới sáng tạo ở Drager

Cách khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo – tức xây dựng sản phẩm xung quanh giá cả – của Drager Safety đã chứng tỏ được tính hiệu quả. Quy trình CPM với sản phẩm đầu tay là chiếc X-zone 5000 đã trở thành một phần không thể tách rời trong quy trình đổi mới sáng tạo của công ty.

Vậy chính xác thì Drews đã đưa CPM vào tổ chức và duy trì nó như thế nào? Ở đây, việc thực hiện các đợt thử nghiệm thành công là một yếu tố chính. Khi lãnh đạo bộ phận R&D, Drews đã hợp tác với đồng nghiệp của mình ở bộ phận marketing để phát triển quy trình CPM và đưa nó vào một vài dự án thí điểm mà một trong số đó là dự án xây dựng X-zone 5000. Một cuộc thử nghiệm khác, dành cho một sản phẩm "alcotest" mới (alcotest – thiết bị đo nồng độ cồn trong hơi thở) cũng rất thành công. Doanh thu của thế hệ sản phẩm alcotest mới này cao gấp 10 lần so với phiên bản mà nó thay thế. Biên lợi nhuận của sản phẩm mới cũng lớn hơn đáng kể.

Những đợt thử nghiệm này đều đạt được nhiều thành tích vang dội. Drager Safety dần đi đến chỗ tin tưởng vào sức mạnh của quy trình đổi mới sáng tạo CPM. Không lâu sau, họ đã không thể tưởng tượng nổi mình có thể thực hiện hoạt động R&D theo cách nào khác. Bây giờ, tất cả các ý tưởng đổi mới sáng tạo phù hợp của Drager Safety đều phải trải qua quy trình CPM. Mỗi ý tưởng mới đều được trình lên hội đồng danh mục sản phẩm của công ty

(trong đó bao gồm các vị lãnh đạo cấp cao), và hội đồng này đưa ra quyết định sống còn đối với dự án: đồng ý triển khai hoặc không. Những dự án lớn chưa trải qua quy trình CPM sẽ không được phê duyệt.

Để quy trình CPM có thể gắn bó chặt chẽ với đời sống của tổ chức, Drews và các đồng nghiệp ở bộ phận marketing đã tuyển người để điều hành nhóm CPM. Các vị quản lý CPM được xếp vào bộ phận quản lý marketing/sản phẩm. Với hành động này, Drews và các đồng nghiệp đã thực hiện một động thái táo bạo để lấp đầy lỗ hổng giữa R&D với marketing, đồng thời chứng minh được rằng toàn bộ quy trình phát triển sản phẩm phải chuyển từ lối tư duy từ trong ra ngoài sang lối tư duy từ ngoài vào trong, mà gốc rễ của nó bắt đầu từ những mong muốn của khách hàng.

Kết quả là, các dự án phát triển sản phẩm của Drager Safety hiện được các nhà quản lý CPM đến từ bộ phận quản lý marketing/sản phẩm phụ trách. Đối với Drager Safety, lối tư duy từ ngoài vào trong đã trở thành một phần trong DNA đổi mới sáng tạo của họ.

Tuy nhiên, mặc dù những thay đổi về mặt tổ chức và quy trình là yếu tố quan trọng giúp quy trình CPM đứng vững, chúng vẫn không phải là những yếu tố quan trọng nhất, Drews cho biết. Việc thay đổi văn hóa và chiến lược còn quan trọng hơn – và cũng khó khăn hơn. Về văn hóa, khó khăn lớn cần giải quyết là lối tư duy "sản phẩm trước, khách hàng sau" vốn đã ăn sâu bén rễ trong DNA của nhiều công ty. Những công ty như vậy ban đầu rất khó chấp nhận các quy trình tương tự như CPM, vì các vị lãnh đạo vẫn còn hoài niệm về thời điểm của những thập niên 1970 và 1980, khi hoạt động phát triển sản phẩm mang lại những thành công lớn. Nếu được yêu cầu triển khai một quy trình như CPM ngày nay, các vị lãnh đạo sẽ nói: "Phát triển sản phẩm theo lối cũ cũng hiệu quả tốt; sao lại làm khác đi làm gì?"

Tương tự, các công ty này cũng có thể không chấp nhận những sự thay đổi chiến lược mà phương pháp CPM đặt ra cho ban lãnh đạo: tập trung cao độ và hoàn toàn vào các phân khúc thị trường chính. Trong quá trình phát triển sản phẩm mới, phương pháp CPM đòi hỏi ban lãnh đạo phải quyết định xem cần tập trung vào các phân khúc khách hàng nào nhất. Những công ty đặt nặng doanh số có thể sẽ coi đây là một quan điểm dị giáo; theo họ, sự tập trung và việc thiết lập trình tự ưu tiên sẽ hạn chế các cơ hội kinh doanh. Dĩ nhiên, đây là một nhận thức sai lầm. (Xem Chương 5.)

Sự thay đổi như trên về đường lối tư duy, văn hóa và chiến lược chỉ có thể được triển khai từ trên xuống. Đó là cách làm của Drews khi ông phụ trách mảng R&D tại Drager Safety và sau này trên cương vị CEO. Nhưng ông cũng nói thêm rằng những thay đổi này cũng phải có sự hậu thuẫn từ lãnh đạo của các bộ phận R&D, quản lý sản phẩm và marketing – những bộ phận đóng vai trò then chốt trong hoạt động đổi mới sáng tạo sản phẩm.

"Việc xây dựng một quy trình tương tự như CPM thực ra tương đối đơn giản," Drews tổng kết. "Nhưng việc triển khai nó và bảo đảm rằng nó được áp dụng cho mọi ý tưởng sản phẩm mới, mới là một cuộc chiến gian nan."

Uber – khai thác lợi nhuận từ một ý tưởng đột phá thông qua các mô hình định giá đầy sáng tạo

Bạn muốn nguồn cung lúc nào cũng đầy đủ, và bạn sử dụng giá cả để tăng hoặc giảm nguồn cung, hay để tăng hoặc giảm nhu cầu. Đó là kiến thức kinh tế học cơ bản.

Travis Kalanick, CEO kiêm đồng sáng lập Uber

Uber đang định nghĩa lại về thành công ở Mỹ. Họ đang kiến tạo lại toàn bộ một ngành nghề, thay đổi cách chúng ta nghĩ về phương án di chuyển từ điểm A tới điểm B. Tại thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này, Uber vẫn là một công ty tư nhân, nhưng đây là một trong những công ty được định giá cao nhất của Mỹ. Uber chỉ mất 5 năm rưỡi để vượt qua mốc giá trị định giá của cây đại thụ General Motors với 107 tuổi đời.

Dường như họ đạt tới đỉnh cao này thuần túy nhờ vào phép màu. Như nhiều người đã chỉ ra, Uber, tân binh lớn nhất trong lĩnh vực vận tải, thực ra không hề sở hữu chiếc xe nào cả. Wikipedia mô tả họ là "nhà phát minh ứng dụng di động cung cấp dịch vụ thuê xe". Trong khi Walmart tích trữ hàng hóa và Apple chế tạo máy tính, thì Uber không sở hữu hay thậm chí là dự trữ mặt hàng mà họ bán.

Hãy thử hình dung xem, với tất cả những điều đó, thành tích của họ lớn đến chừng nào! Hãy hình dung bạn có thể thống lĩnh cả một lĩnh vực rộng lớn trong nền kinh tế Mỹ, vốn chỉ là sân chơi của một số công ty có nguồn vốn đầu tư dồi dào đến thừa mứa, mà không phải đầu tư một nguồn vốn lưu động quá lớn và cũng không phải tích trữ hàng hóa.

Những người hiểu Uber rõ nhất, tức những người trong cuộc, lại

có quan điểm riêng về bước phát triển đầy ấn tượng của công ty này. Họ nói rằng thành công của Uber là dựa trên cách khai thác lợi nhuận mang tính cách mạng.

Uber thiết kế ý tưởng đổi mới sáng tạo xung quanh giá cả

Trong chiến lược định giá của Uber có hai đòn bẩy – yếu tố động và chiến lược định giá thâm nhập. Chúng ta hãy cùng tìm hiểu kỹ hơn về hai đòn bẩy này.

Phần 1: Yếu tố động. Điều gì làm nên thành công cho Uber? Những người hâm mộ dịch vụ này chỉ ra những điểm mạnh sau: ứng dụng này cho phép bạn biết chính xác giờ mình sẽ được đón, theo dõi đường đi của tài xế, ước tính trước cước phí, và thanh toán tự động bằng thẻ tín dụng. Tất cả đều là những đặc điểm tuyệt vời, nhưng dù ứng dụng của Uber có tuyệt vời đến đâu, phương tiện di chuyển có sạch sẽ đến đâu và trải nghiệm khách hàng có ấn tượng đến mức nào, thì tất cả đều vô nghĩa nếu khách hàng nghe thấy thông tin rằng: không có chiếc ô tô nào cả.

Theo Bill Gurley, một nhà đầu tư sớm và là thành viên hội đồng quản trị của Uber, đó là một trong những thách thức lớn nhất của công ty này.

Trong đội ngũ nội bộ gồm toàn những nhân vật xuất sắc của Uber, Gurley vẫn nổi bật hơn hẳn. Ngoài sự góp mặt trong danh sách Midas bình chọn những nhà đầu tư hái ra tiền mang tên "Các nhà đầu tư công nghệ thông thái nhất thế giới" của tạp chí Forbes, Gurley còn tham gia vào hội đồng quản trị của các công ty như GrubHub, Zillow, NextDoor, OpenTable và một số công ty khác. Blog của ông, Above the Crowd, là một nguồn tài liệu tham khảo gối đầu giường cho cộng đồng đầu tư mạo hiểm. Và trước khi nổi danh, ông là chuyên gia phân tích chính cho đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra đại chúng của một công ty vẫn còn ít người biết đến khi đó, Amazon.

Theo Gurley, ban đầu Uber phát hiện rằng họ đang phải đối phó với một đám đông có độ nhạy cảm rất cao về giá. "Ngay từ sớm, công ty này đã nhận ra rằng độ co giãn về giá vượt quá ngưỡng kỳ vọng," Gurley nói trong một cuộc trao đổi với chúng tôi.

Phát hiện lớn ở đây là điều này không chỉ đúng với hành khách đi xe, mà với cả tài xế nữa.

Đứng trước sự thiếu hụt đội ngũ tài xế sẵn sàng chấp nhận những cuộc gọi xe từ những vị hành khách say khướt ở quầy bar vào đêm

cuối tuần, Uber đã "mày mò thử nghiệm các chương trình khuyến khích," Gurley cho biết. Kết quả thu về rất ấn tượng. Bằng cách chiết khấu thêm tiền, họ đã khuyến khích nhiều tài xế sẵn sàng đón khách lúc 2 giờ sáng.

Lẽ ra Uber cũng có thể giải quyết vấn đề thiếu hụt xe bằng cách ép đội ngũ tài xế phải đăng ký hạn ngạch như cách làm thông thường của một số công ty. Lẽ ra họ đã có thể yêu cầu tài xế làm việc theo khung giờ cố định, tổ chức các ca làm việc nghiêm ngặt và buộc họ phải chạy theo lịch trình. Nhưng không, thay vào đó, họ đã giải quyết vấn đề này theo cách tinh tế nhất có thể: sử dụng mô hình khai thác lợi nhuận.

Gurley gọi đây là "yếu tố động", còn được gọi là chiến lược định giá động của Uber. Vào các khung giờ có lượng nhu cầu gọi xe cao, Uber sẽ tính cước phí cao hơn so với các khung giờ thấp điểm. Ở Chương 7, chúng tôi đã bàn đến phương pháp này với tên gọi "định giá linh hoạt," một trong những mô hình khai thác lợi nhuận chính của rất nhiều công ty thành công.

Trên thực tế, nền tảng của Uber yêu cầu khách hàng trả cước phí cho tài xế nhiều hơn trong giờ cao điểm, có như vậy các tài xế mới có động lực để vượt qua những trở ngại – chẳng hạn bỏ bữa tiệc mừng năm mới đang dang dở – để đi đón khách. Nếu Uber không triển khai mô hình định giá linh hoạt này, họ sẽ phải bỏ mặc rất nhiều hành khách bơ vơ, kệ cho họ than phiền về việc thiếu xe và dịch vụ thiếu tin cậy. Do sự không hài lòng của khách hàng, tỷ lệ tiếp nhận dịch vụ của Uber chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực. Nhưng thay vào đó, mô hình linh hoạt đã chủ động giảm nhu cầu, đồng thời gia tăng nguồn cung cấp để nâng cao mức độ tin cậy và giải quyết tình trạng thiếu xe.

Mô hình này tạo ra một nền tảng, trong đó nguồn cung không nằm dưới sự kiểm soát của công ty mà dưới sự kiểm soát của các đối tác tài xế độc lập. Và nó đã phát huy hiệu quả mạnh mẽ. "Tới giờ tôi vẫn đánh giá đây là điều thú vị nhất ở Uber, vì chúng tôi không phải đau đầu soạn lịch trình làm việc," Gurley nói. "Chúng tôi thực hiện hàng triệu chuyến đi mỗi ngày mà không bao giờ phải nhắc nhở tài xế khi nào thì đến ca làm việc của họ."

Sử dụng đúng ngôn ngữ. Ở Chương 10, chúng tôi đã trình bày lý do vì sao việc truyền tải thông điệp về giá trị của sản phẩm lại có thể trở thành một trong những nhiệm vụ gian nan nhất. Đây là một nhiệm vụ mà ngay cả Uber cũng phải đau đầu, vì họ nhận ra rằng rất khó để truyền đi thông điệp chính sách định giá linh hoạt

thực sự rất hữu ích cho khách hàng.

Nhiều công ty sử dụng chiến lược định giá linh hoạt để tính thêm tiền trong khoảng thời gian cao điểm. Những ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này là các khu nghỉ dưỡng vào mùa hè hoặc các điểm đỗ xe gần sân vận động vào ngày diễn ra một trận thi đấu nào đó.

Thông thường, mục tiêu của chính sách này là nhằm thúc đẩy lợi nhuận. Nhưng như đã nói ở trên, mục tiêu của Uber là bảo đảm có xe phục vụ hành khách 24/7, bất kể trời mưa tuyết hay đường sá lầy lội. Thay vì bỏ túi phần cước phí tính thêm, Uber chuyển phần lớn cho cộng đồng tài xế của mình.

Thật không may, thuật ngữ định giá linh hoạt không giúp truyền tải thông điệp về giá trị mà Uber mang đến cho hành khách – thực ra, nếu không có chiến lược này, những người muốn gọi taxi vào giờ cao điểm có thể sẽ phải chờ rất lâu. Như Gurley đã chỉ ra, giá cước của Uber thường tăng cao vào những lúc mọi hình thức vận chuyển khác đều đang quá tải.

“Giờ đây ngẫm lại, tôi nghĩ lẽ ra mình nên gọi đó là chiến lược định giá theo độ sẵn có,” Gurley mỉm cười nói. “Thật kỳ lạ. Travis muốn minh bạch hết sức với khách hàng và anh ấy cho rằng tên gọi của công ty đã giúp mình làm được điều đó.”

Phần 2: Định giá thâm nhập. Nếu như các tài xế của Uber là những người nhạy cảm về giá cả, các hành khách của họ cũng hệt như vậy. Điều này có nghĩa là tuy các hoạt động định vị ban đầu nhắm tới việc đưa Uber trở thành một thương hiệu cao cấp – khẩu hiệu ban đầu là “Tài xế riêng của tất cả mọi người” – nhưng Uber không thể tính mức giá cao cấp.

Xét từ góc độ nào đó, chính thiện chí chi trả thấp của khách hàng đã buộc Uber phải hành động. “Tôi muốn khẳng định rằng khi có độ co giãn theo giá cao như vậy, bạn phải là một công ty hoạt động với mức chi phí thấp,” Gurley nói. “Nếu không, người khác có thể hạ giá thấp hơn bạn và giành lấy phần lớn thị phần bởi đối với người tiêu dùng, giá cả là điều quan trọng.”

Để giảm giá xuống mức thấp nhất có thể, Uber biết họ sẽ phải giảm thời gian chết của tài xế. “Định giá linh hoạt đóng một vai trò rất lớn ở đây,” Gurley nói. “Nó cho mọi người biết khi nào thì nên ở đâu.”

Khi họ đã quen với hệ thống này, tỷ lệ sử dụng của tài xế, tức là phần trăm thời gian họ chở khách, tăng lên. Lẽ tự nhiên, cả tài xế

lẫn hành khách đều tìm được vị trí cho mình trên thị trường hoạt động với hiệu quả cao của Uber.

Khi tỷ lệ sử dụng gia tăng, Uber có thể đẩy chi phí xuống thấp hơn nữa, từ đó tạo ra cái mà Gurley gọi là "vòng tròn tăng cường của Uber".

Quan điểm của công ty là, chiến lược định giá này – theo cách gọi của Gurley là "định giá thấp có chủ ý" – đóng vai trò quan trọng trong việc giúp họ giành được thị phần lớn với khách hàng. "Đó là một cuộc chơi dài hơi, vì với biên lợi nhuận thấp hơn, bạn sẽ phải mở rộng về số lượng. Nhưng đó là một cuộc chơi đúng," Gurley nói. Như đã trình bày ở Chương 8, định giá thâm nhập là một cam kết lớn hơn (và rủi ro hơn) bởi với chiến lược này, bạn phải hoạt động ở biên lợi nhuận rất mỏng và phải mở rộng thật nhanh. Rất ít công ty làm được điều này, và trong số hiếm hoi đó có Uber.

Quan trọng hơn, chiến lược giá thấp cũng mở cánh cửa để xây dựng một cơ sở khách hàng rộng lớn hơn nhiều. Gurley chia sẻ rằng sau khi đưa vấn đề đẩy mức giá xuống thấp hơn nữa trở thành một "sứ mệnh của công ty", "Uber đột nhiên có thể tiếp cận được với một thị trường lớn hơn gấp 20 lần so với thị trường mà lẽ ra họ đã có thể có nếu không chịu khó mày mò về giá cả."

Trong một bài viết nổi tiếng trên blog, Gurley nói rằng nhiều người hoài nghi Uber đã không "tính đến tác động của giá cả theo yêu cầu". Ông đặt câu hỏi: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu có người có thể mở ra một dịch vụ thuận tiện hơn, an toàn hơn với mức giá thấp hơn và nguồn cung cấp dịch vụ dồi dào hơn? Khi đó chắc chắn họ sẽ thực hiện được nhiều chuyến đi hơn – và đó là điều đang thực sự diễn ra." Sau đó, ông chỉ ra nhiều thị trường mà những người chỉ trích đã không tính đến, từ vận chuyển công cộng đến cho thuê xe.

Ngay cả việc đi bộ cũng là một thị trường khả thi: Nếu bạn mở Google Maps để xác định địa điểm cần đến, bạn sẽ được cung cấp thêm thông tin về giá cả nếu bắt xe Uber thay vì phải đi bộ. Quả là một cách thông minh tuyệt vời để đặt câu hỏi: "Thời gian của bạn đáng giá bao nhiêu?" Gurley cho chúng tôi biết tất cả đều là một phần trong cách định giá tổng thể của Uber. "Càng đạt được điểm giá thấp, tôi càng nghĩ ra được nhiều kịch bản để thuyết phục khách hàng nghĩ đến Uber như một phương án thay thế cho bất kỳ phương án nào mà họ đang dự tính – chẳng hạn, sử dụng phương tiện vận tải công cộng, thuê xe, mượn xe, mua xe..."

Chiếc xe khác của tôi là Uber. Phần cuối cùng là một trong những nước đi quan trọng tiếp theo của Uber: Đưa dịch vụ chuyên chở trở thành một phương án thay thế cho hình thức sở hữu xe. Mục tiêu lớn của Uber là trở thành sản phẩm thay thế cho chiếc ô tô trong garage nhà bạn. Gurley chỉ ra rằng thực ra, chiếc ô tô của bạn nằm không trong "95% thời gian". Nếu Uber có thể khiến cước phí mỗi lần di chuyển xuống thấp ở mức hợp lý, đồng thời bảo đảm mức độ sẵn sàng phục vụ ở mức cao, thì việc bạn bán xe của mình đi rồi sử dụng số tiền đó để chi trả cho các chuyến Uber, hay quyết định không mua xe riêng nữa, là điều hoàn toàn hợp lý. Từ góc độ tài chính, Uber có thể thay thế cho hình thức sở hữu xe.

Để đạt được điều đó, ban lãnh đạo của Uber mơ về một ngày họ nắm được trong tay "Chuyến đi không ngừng nghỉ", tức là viễn cảnh mà lúc nào tài xế cũng có hành khách, tương đương với tỷ lệ sử dụng 100%. Nhưng liệu họ còn có thể làm tốt hơn thế nữa không?

UberPool có thể là câu trả lời xác đáng. Uber đã tận dụng bộ phận thuật toán mạnh mẽ của mình để xây dựng một hệ thống nhằm tập trung thành nhóm những hành khách có suy nghĩ giống nhau ở các thành phố lớn như San Francisco và New York. Một số khách hàng tỏ ra rất thích trải nghiệm này; theo họ, đây là cơ hội để họ gặp gỡ những người bạn mới trong một môi trường hoàn toàn thoải mái. Du khách và những người khách khác cho rằng đây là một cách dễ dàng để họ nhận được nhiều thông tin và lời khuyên về thành phố mà họ đang thăm thú.

Nhưng điều hay nhất ở đây có lẽ là chuyện giá cả. Vì giờ đây một tài xế có thể chở cùng lúc nhiều hành khác, UberPool cho phép Uber vượt quá tỷ lệ sử dụng trước đây, khiến dịch vụ của họ ngày càng phải chăng hơn nữa. Điều này không chỉ giúp Uber trở thành một phương án thay thế ngày càng khả thi cho hình thức sở hữu xe riêng, mà còn đưa công ty này trở thành một đối thủ đáng gờm cho các hình thức vận tải công cộng hiện hành.

Kế hoạch phân khúc "mọi người". Dĩ nhiên, sẽ có những người không bao giờ sử dụng UberPool, bất kể giá cả của hình thức di chuyển này có rẻ đến đâu. Như chúng tôi đã trình bày ở Chương 6, đây cũng chính là cách xác định phân khúc thị trường: bạn khoanh vùng một nhóm người sẵn sàng chi trả cho một số đặc điểm nào đó cao hơn so với những người khác, vì họ đề cao chúng hơn.

Chẳng hạn, một số người có thể sẵn sàng trả mức giá cao để được

di chuyển với đầy đủ sự thuận tiện và tiện nghi. Những hành khách này rất phù hợp với những chiếc SUV và limousine của dịch vụ UberBlack. Một số khác lại chỉ muốn sự riêng tư và không cần những thứ rườm rà của một chiếc UberX. Uber đã tiếp cận các phân khúc khách hàng mới một cách tự nhiên thông qua việc xây dựng các trải nghiệm khách hàng xung quanh những giá trị khác nhau và thiện chí chi trả của phân khúc tương ứng.

Không phải đồng đô-la nào cũng được tạo ra như nhau. Ngoài việc hiểu nhu cầu và giá trị mong muốn của các phân khúc khách hàng, Uber còn hiểu họ muốn tránh những gì. Đây là lý do vì sao một trong những cái hay nhất của Uber nằm ở chỗ, bạn không phải trả tiền boa cho tài xế. Thực ra, không có cách nào để đưa tiền boa cả. Như với mô hình định giá của Uber, đây là một điều được tạo ra một cách có chủ ý.

"Travis lẽ ra đã có thể dễ dàng xây dựng một công cụ trả tiền boa cho tài xế," Gurley nói. "Một trong những phát hiện thú vị nhất trong lịch sử của công ty này là thời điểm đưa tiền boa là thời điểm khiến hành khách cảm thấy căng thẳng. Anh ấy muốn mọi người nghĩ rằng đó là chiếc xe của họ và họ chỉ việc tự nhiên vào xe rồi ra ngoài."

Ở Chương 11, chúng tôi đã bàn đến các chiến thuật định giá theo hành vi. Có thể bạn cho rằng 1 đô-la bỏ vào phần cước phí cũng giống như 1 đô-la bỏ vào phần tiền boa. Uber nhìn nhận điều này từ góc độ hành vi, và thấy rằng như thế là không đúng.

"Tôi nghĩ các quyết định định giá và quyết định về sản phẩm này đều liên quan tới việc xóa bỏ sự không thoải mái và tâm lý lo lắng ở người tiêu dùng," Gurley cho biết. "Bạn cần phải giúp khách hàng loại bỏ được gánh nặng khi phải cân nhắc rằng nên đưa 5% hay 10% tiền boa cho tài xế trong lúc họ đang vội vã; đổi lại, khách hàng sẽ yêu mến bạn vì điều đó."

Tóm tắt: Những cung đường mới

Uber lên kế hoạch tiếp cận tất cả mọi người. Điều này có nghĩa là họ phải tạo ra các sản phẩm để thu hút cả phân khúc người lớn tuổi và người khuyết tật (UberASSIST) với các phương tiện hỗ trợ hành khách lên xe và đội ngũ tài xế có khả năng thực hiện các thao tác hồi sức cấp cứu khi cần thiết. Hay nói cách khác họ phải tạo ra cả UberChopper dành cho những người sẵn sàng chi trả để có thể đến được nơi cần đến một cách nhanh nhất có thể. Hoặc UberEATS dành cho những người muốn đồ ăn được giao đến đúng

giờ. Uber đã và vẫn đang lên kế hoạch tiếp tục tận dụng khả năng phân khúc thông minh của mình để quăng lưới càng rộng càng tốt. Cuối cùng, Uber muốn trở thành một phương án thay thế cho hình thức sở hữu xe riêng – và họ đang trên đà thực hiện được mục tiêu này. Như Travis Kalanick nói, "Nếu có thứ gì đó có thể di chuyển từ nơi này sang nơi khác trong thành phố – thì đó đều là mục tiêu quan tâm của chúng tôi."

Swarovski – thành quả từ những ý tưởng rõ ràng về thiện chí chi trả của khách hàng

Dự đoán những đặc điểm mà khách hàng mong muốn từ một sản phẩm mới – và số tiền mà họ sẵn sàng chi trả cho chúng – trước khi phát triển sản phẩm đã và đang là một công thức bảo đảm thành công cho hoạt động đổi mới sáng tạo ở nhiều công ty dù lâu đời hay mới thành lập. Ngay cả những công ty đã có kinh nghiệm thực hiện R&D hàng chục năm (như Porsche) cũng có thể tiếp nhận những phương án tiếp cận triệt để mới mẻ này. Dĩ nhiên, các công ty mới ra đời sẽ có lợi thế hơn trong việc tiếp nhận phương án tiếp cận mới, như những nghiên cứu của chúng tôi về các công ty như LinkedIn, Uber và Optimizely (sẽ bàn đến ở phần sau trong chương này) đã chỉ ra.

Tuy nhiên, những công ty lâu đời hơn cả Porsche cũng đã áp dụng những bài học rút ra được từ cuốn sách này. Một trong số đó là Swarovski, công ty được thành lập năm 1895 ở thị trấn Wattens vùng núi Alps của Áo. Là nhà sản xuất đồ pha lê, trong thập niên vừa qua, các chuyên gia phát triển sản phẩm của Swarovski đã học được bài học về tầm quan trọng của việc xác định những điều được cả khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân đề cao trong các sản phẩm mới trước khi bắt tay vào quá trình thiết kế sản phẩm.

Công lao này ra đời dựa trên một sự đổi mới quy trình. Jeweler Daniel Swarovski khởi sự kinh doanh sau khi ông đăng ký bằng sáng chế cho một loại máy có thể nghiền pha lê nhanh hơn và chính xác hơn so với cách làm thủ công. Không lâu sau, công ty trở nên nổi tiếng với những sản phẩm gắn pha lê được các ngôi sao Hollywood trưng diện như Marlene Dietrich và Marilyn Monroe. (Thực ra, hai chiếc váy đính những viên pha lê lấp lánh của Swarovski mà Monroe mặc đã trở nên nổi tiếng: một chiếc bà mặc khi hát bài "Diamonds Are a Girl's Best Friend" trong bộ phim Gentlemen Prefer Blondes (tạm dịch: Các quý ông thích những cô nàng tóc vàng hơn) năm 1953, và một bộ bà mặc khi hát bài "Happy Birthday" trước Tổng thống John F. Kennedy tại đấu

trường Madison Square Garden ở New York năm 1962.)

Ngày nay, 60 năm sau ngày ông mất, có lẽ Daniel Swarovski cũng không thể nhận ra được công ty mà chính tay mình gây dựng lên, hiện vẫn được gia đình ông điều hành thành công. Swarovski là một tập đoàn trị giá 3,4 tỉ đô-la với 30.000 nhân viên và hoạt động ở 170 quốc gia. Tính tới nay, mảng hoạt động lớn nhất của công ty này vẫn là kinh doanh đồ pha lê, 75% nguồn doanh thu của họ đến từ đồ trang sức, đồng hồ, phụ kiện thời trang và các sản phẩm tiêu dùng khác được bán tại 2.480 cửa hàng Swarovski ở khắp nơi trên thế giới.

Một phần không nhỏ trong mảng kinh doanh đồ pha lê là đơn vị kinh doanh bán buôn hoạt động theo mô hình kết hợp B2B2C[5]. Một sản phẩm quan trọng của họ là pha lê lỏng, chủ yếu bán cho các nhà bán sỉ, các hãng thời trang và các hãng chế tác đồ trang sức. Một mảng khác là các đơn đặt hàng sản xuất các chi tiết trên những sản phẩm như điện thoại di động và đồ nội thất.

[5] B2B2C (Business to Business to Customer): Mô hình kinh doanh tiếp cận với khách hàng cá nhân thông qua khách hàng doanh nghiệp. (ND)

Do các sản phẩm của họ cuối cùng đều đi đến tay người tiêu dùng cá nhân, nên Swarovski phải quan tâm đến người tiêu dùng, dù họ phát triển và định giá sản phẩm mới cho khách hàng doanh nghiệp. Christoph Kargruber, phó chủ tịch điều hành phụ trách đổi mới sáng tạo và quản lý sản phẩm của Swarovski, cho biết rằng việc tìm hiểu xem người tiêu dùng sẵn sàng chi tiền cho các sản phẩm quần áo, đồ trang sức và các mặt hàng khác sử dụng sản phẩm pha lê của Swarovski là phần trang trí đóng vai trò then chốt giúp họ khai thác tối đa lợi nhuận từ các hoạt động đổi mới sáng tạo với nhà sản xuất.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu xem họ thực hiện điều này như thế nào cho những mảng sản phẩm trên.

Pha lê lỏng cho lĩnh vực thời trang và đồ trang sức

Các khách hàng doanh nghiệp cho dòng sản phẩm pha lê lỏng của Swarovski chủ yếu là các công ty thời trang và hãng chế tác đồ trang sức, từ các thương hiệu có mức giá trung bình như Victorias Secret đến các thương hiệu cao cấp như Jean-Paul Gaultier. Với catalog hơn 100.000 sản phẩm, Swarovski có thể cung cấp các sản phẩm pha lê với nhiều loại, màu sắc, kích cỡ và kiểu dáng rất đa

dạng.

Swarovski ra mắt bộ sưu tập đá quý mới hai lần mỗi năm. Với 100.000 sản phẩm và mỗi năm lại có thêm những sản phẩm mới được bổ sung, Swarovski không thể nghiên cứu kỹ lưỡng và toàn diện về những gì khách hàng muốn chi trả cho các sản phẩm mới mà họ thiết kế. Vậy Swarovski có thể làm gì để biết liệu sản phẩm của họ có sức hấp dẫn với người tiêu dùng – những vị khách hàng trong thế giới thời trang thay đổi không ngừng?

Công ty này cần phải có một phương pháp hiệu quả và có hệ thống để thu thập các ý kiến phản hồi của khách hàng về giá trị sản phẩm của họ trong giai đoạn đầu của quy trình phát triển sản phẩm. Nhưng thay vì thực hiện nghiên cứu khách hàng đối với từng sản phẩm, từ năm 2013, họ bắt đầu thực hiện những nghiên cứu và phân tích trên phạm vi rộng nhằm xác định các tiêu chí và đặc điểm trên sản phẩm giúp nâng cao WTP của khách hàng. Nói cách khác, công ty này tìm kiếm những yếu tố tác động đến giá trị mà khách hàng đề cao. Mục tiêu của Swarovski là xây dựng một mô hình khai thác lợi nhuận và một quy trình đặt giá có hệ thống, có thể thu được WTP từ cả khách hàng doanh nghiệp lẫn người tiêu dùng, trong đó tính đến độ phức tạp của danh mục sản phẩm đồ sộ của họ.

Swarovski đã khảo sát khách hàng ở hơn 20 quốc gia trên thế giới. Theo Kargruber, các nhà quản lý sản phẩm của công ty này đã có rất nhiều phát hiện lớn sau khi phân tích dữ liệu khảo sát. Phát hiện đầu tiên là một số phân khúc khách hàng sẵn sàng trả giá cao gấp 5-6 lần cho các sản phẩm pha lê có những đường cắt tinh tế hơn là các sản phẩm pha lê truyền thống. Theo cách nói của chúng tôi thì, độ phức tạp trong nét cắt là một yếu tố quan trọng thúc đẩy WTP của khách hàng. Phát hiện thứ hai là WTP gia tăng tỷ lệ thuận với độ sáng của pha lê. Do độ sáng của pha lê gia tăng cùng với độ phức tạp trong đường cắt, nên việc tạo ra những sản phẩm pha lê sáng với những nét cắt tinh tế có lẽ sẽ là một ý tưởng triển vọng, có thể mang lại nguồn lợi nhuận lớn.

Để đưa các dữ liệu WTP và các yếu tố tạo sự quan tâm ở khách hàng vào một hệ thống định giá mà các chuyên gia phát triển sản phẩm có thể sử dụng, công ty này đưa ra 5 tầng giá. Sự đa dạng của mỗi tầng giá nằm ở những lợi ích chính mà một sản phẩm pha lê mang lại cho khách hàng về độ sáng và độ tinh xảo thể hiện dưới những nét cắt tinh tế. Các sản phẩm trong mỗi tầng giá đều có mức giá như nhau, dù rằng chúng khác nhau xét về các khía cạnh như hình dáng và màu sắc, vì WTP của người tiêu dùng

không có sự chênh lệch lớn với các yếu tố đó. Để cách tiếp cận theo tầng giá này trở nên dễ hiểu hơn với khách hàng, mỗi tầng lại được đặt cho một cái tên phù hợp (theo cách định vị giá từ thấp đến cao): Essential (cơ bản), Classic (cổ điển), Advanced (cao cấp), Sophisticated (tinh tế), và Outstanding Crystals (pha lê thượng hạng). Dải giá từ tầng thấp nhất cho đến tầng cao nhất là 650%.

Với một hệ thống phân tầng giá dựa trên giá trị đối với khách hàng, Swarovski giờ đây đã có thể đưa ra những quyết định then chốt về thiết kế và định giá từ sớm trong quy trình phát triển sản phẩm mới. Và do tuân theo triết lý "thiết kế sản phẩm xung quanh giá cả," nên các chuyên gia thiết kế có thể bắt đầu công việc khi đã nắm rõ khoảng giá cần nhắm tới và đâu là những yếu tố tạo ra giá trị cho khách hàng.

Kargruber cho biết, lối suy nghĩ này đã mang lại rất nhiều lợi ích cho Swarovski khi các chuyên gia thiết kế có thể tạo ra những sản phẩm mới để thu hút khách hàng ở từng tầng giá. Công ty cần có sản phẩm bao quát tất cả tầng giá. Đằng sau mỗi tầng giá là một hoặc một vài phân khúc mục tiêu; Swarovski muốn phục vụ tất cả. Hệ thống phân tầng giá còn giúp định hướng quy trình phát triển sản phẩm của công ty theo kích cỡ thị trường. Đối với các phân khúc lớn, Swarovski cần bổ sung thêm nhiều sản phẩm mới.

Một lợi ích khác của hệ thống phân tầng giá là giờ đây, đội ngũ kinh doanh đã có thể dễ dàng giải thích lý do đằng sau chính sách định giá của Swarovski cho các khách hàng hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất đồ trang sức và phụ kiện thời trang. Chỉ có 5 tầng giá – chứ không phải vài chục tầng như trước – và các sản phẩm đắt nhất là các sản phẩm vượt trội và tinh tế nhất. Khách hàng bây giờ cũng hiểu vì sao mức giá của sản phẩm này lại cao hơn nhiều so với mức giá của sản phẩm khác, nhờ vậy góp phần làm giảm tỷ lệ từ chối sản phẩm vì giá cả.

Trước khi chính thức hóa quy trình mới, Swarovski định giá dựa trên "trực giác," Kargruber cho biết, chứ không phải dựa trên giá trị đối với khách hàng. Kết quả là, nhiều mức giá của công ty này bị đặt sai, khiến đội ngũ kinh doanh phải sửa lại giá trong khi đàm phán với các khách hàng doanh nghiệp, điều này dẫn tới tình trạng có những trường hợp giảm giá rất sâu đối với một số sản phẩm. Ngày nay, tình trạng trên đã chấm dứt. Đội ngũ kinh doanh giờ đây đã có thể tập trung vào nhiệm vụ chính của họ: bán hàng.

Kargruber cho biết quy trình mới giúp các nhà quản lý sản phẩm đưa ra những quyết định định giá nhanh chóng hơn, dễ dàng hơn

và chính xác hơn. “Và quan trọng hơn, quy trình khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới sau khi được sửa đổi đã góp phần nâng cao đáng kể biên lợi nhuận, và đây cũng chính là mục tiêu chủ đạo của sáng kiến đổi mới này,” ông nói.

Nâng cao khả năng thành công của sản phẩm mới cho các giải pháp chuyên biệt

Bộ phận đảm nhiệm giải pháp chuyên biệt (Customized Solutions) phụ trách phát triển các sản phẩm pha lê theo đơn đặt hàng riêng của các khách hàng doanh nghiệp cũng vận dụng tư duy “thiết kế sản phẩm xung quanh giá cả” trong phát triển sản phẩm. Customized Solutions là một nguồn doanh thu ngày càng rộng mở cho Swarovski. Các hãng sản xuất điện thoại di động như Samsung muốn thiết kế các loại vỏ máy đính pha lê của hãng Swarovski để tạo sự nổi bật trước phần đông đối thủ – hầu hết chỉ sử dụng vỏ nhựa; các nhà sản xuất đồ nội thất cũng chuyển hướng trang trí những họa tiết pha lê lóng lánh cho các sản phẩm đèn, ghế, cùng các vật dụng khác nhằm thu hút sự chú ý của người tiêu dùng trong các cửa hàng bày bán đồ nội thất.

Mỗi sản phẩm trong số này đều là sản phẩm do từng nhà sản xuất đặt hàng riêng. Các loại vỏ máy của những dòng điện thoại di động của Samsung sẽ khác với vỏ máy mà nhà sản xuất điện thoại di động khác.

Nhưng những họa tiết pha lê của Swarovski mang lại vẻ đẹp tinh tế cho những chiếc điện thoại hay đèn chỉ là một phần của những gì cần thiết để thu hút người tiêu dùng mua chúng. Swarovski không chỉ bán một sản phẩm đặt hàng riêng, mà họ còn bán cả dịch vụ đóng gói, marketing và quảng bá thương hiệu, khuyến mãi và tư vấn kinh doanh cho riêng từng khách hàng – và đây là một điều vô cùng quan trọng giúp các công ty đối tác tạo ra được nhu cầu ở người tiêu dùng. Swarovski bán giải pháp tạo sự khác biệt.

Swarovski cũng học được rằng họ phải tìm hiểu các xu hướng tiêu dùng và tìm ra những động lực thúc đẩy mua hàng để từ đó làm cho sản phẩm của họ trở nên hấp dẫn hơn. Việc tìm hiểu nhu cầu khách hàng và thiện chí chi trả của họ cho những sản phẩm đáp ứng được các nhu cầu đó, vẫn đóng vai trò quan trọng. Không có những thông tin này, Swarovski sẽ không biết các khách hàng của Samsung sẵn sàng chi bao nhiêu cho một chiếc vỏ điện thoại di động có đính pha lê Swarovski, và kéo theo đó là thiện chí chi trả của Samsung cho các sản phẩm pha lê đặt hàng riêng cho

Swarovski. Nhưng nhóm Custom Solutions biết câu trả lời cho câu hỏi này vì (ngược lại với bộ phận kinh doanh pha lê lỏng), họ thực hiện nhiều cuộc nghiên cứu người tiêu dùng cuối chi tiết và kỹ lưỡng hơn. Kết quả là, công ty này biết người tiêu dùng mong muốn những thiết kế pha lê như thế nào và họ sẵn sàng chi trả bao nhiêu cho chúng.

Để tối ưu hóa lợi nhuận, Swarovski còn nhận thức rõ nên theo đuổi các phân khúc người tiêu dùng nào hơn. Chẳng hạn, với trường hợp vỏ điện thoại di động, Swarovski phát hiện rằng người tiêu dùng ở nhiều thị trường khác nhau sẵn sàng trả thêm đến 120% cho một vỏ điện thoại đính pha lê. Điều này giúp Swarovski thuyết phục được các hãng sản xuất điện thoại di động tin rằng giá trị của vỏ điện thoại có thể vượt xa chi phí sản xuất chúng, và rằng việc đặt logo, thiết kế và sản phẩm pha lê của Swarovski trên vỏ điện thoại của họ sẽ có thể giúp họ đặt ra mức giá cao trên thị trường.

Kiến thức này giúp Swarovski có thể thay đổi định hướng trao đổi với các nhà sản xuất vốn chỉ tập trung vào mô hình định giá cộng chi phí. Swarovski có thể chỉ cho các nhà sản xuất thấy rằng họ có thể kiếm thêm được bao nhiêu lợi nhuận nếu gắn sản phẩm pha lê của Swarovski vào sản phẩm của họ, dù rằng Swarovski sẽ chiếm phần lợi nhuận lớn hơn so với khi họ tính toán theo biên lợi nhuận của mô hình cộng chi phí.

Mức giá cao hơn 120% mà người tiêu dùng sẵn sàng trả cho các loại vỏ điện thoại thông minh đính pha lê Swarovski có sự chênh lệch đáng kể so với các sản phẩm khác, với mức dao động từ thấp là 30% cho đến cao là vài trăm phần trăm. Các dữ liệu của Swarovski đã giúp bộ phận Customized Solutions tập trung chiến lược vào sản phẩm mà các phân khúc khách hàng có WTP cao hơn dành cho chúng.

Ngoài ra, khi biết người tiêu dùng sẵn sàng chi trả cao hơn cho những sản phẩm có đính pha lê của Swarovski, công ty này thậm chí còn có thể khai thác được lợi nhuận từ thương hiệu và logo của mình. Vì Swarovski sở hữu thương hiệu có uy tín, nên các công ty có thương hiệu yếu hơn thường tìm đến Swarovski để cùng hợp tác. Họ sẵn sàng trả tiền để được hưởng hiệu ứng lan tỏa khi có logo của Swarovski trên sản phẩm.

Sau hơn một thế kỷ nuôi dưỡng và vun đắp cho một thương hiệu nổi tiếng vì tinh thần đổi mới sáng tạo và sản phẩm có chất lượng tuyệt hảo, Swarovski hiện đã đứng ở vị thế có thể giúp các công ty

không có thương hiệu gia tăng danh tiếng cho mình. Nhưng điều này đòi hỏi Swarovski phải luôn duy trì vị thế thương hiệu pha lê nổi bật trong mắt người tiêu dùng và các công ty bán lại sản phẩm của họ. Điều đó cũng có nghĩa là Swarovski phải tiếp tục thực hiện những nghiên cứu để chứng minh rằng vì sao người tiêu dùng lại sẵn sàng chi trả cao hơn, và cao hơn bao nhiêu, cho các họa tiết pha lê đính vào đồ vật của các nhà sản xuất khác.

Những bước tiếp theo trên hành trình khai thác lợi nhuận của Swarovski

Đã hai năm trôi qua kể từ khi Swarovski bắt đầu áp dụng các lối tiếp cận trên về việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo. Kargruber cho rằng để hoàn thiện hành trình này, họ sẽ phải mất thêm từ 1-2 năm nữa. "Không thể áp đặt thời hạn ngắn đối với việc thay đổi cách phát triển sản phẩm của một công ty, đặc biệt là việc thay đổi tư duy của những người tham gia vào quy trình đổi mới sáng tạo," ông giải thích. "Đó không đơn thuần là sự thay đổi về quy trình, mà là một lối tư duy hoàn toàn khác."

Để thực hiện được công cuộc lột xác đầy nhọc nhằn này, không thể làm tạm bợ; nỗ lực này cần phải có kế hoạch và cấu trúc rõ ràng. Swarovski lập một ủy ban định giá gồm ba người có nhiệm vụ hướng dẫn và thúc đẩy quá trình thay đổi, bao gồm người đứng đầu các bộ phận marketing, kinh doanh và một kiểm soát viên. Công việc của ủy ban này là đề ra những chỉ đạo rõ ràng, giải quyết xung đột, giám sát sự tiến bộ của việc áp dụng mô hình khai thác lợi nhuận mới, và đưa ra những điều chỉnh cần thiết cho quy trình này. Các thành viên của ủy ban họp 6 lần mỗi năm và họ đã phát huy được hiệu quả hoạt động của mình trong việc đưa Swarovski đi từ lối tiếp cận "định giá sản phẩm đơn thuần" sang lối tiếp cận "thiết kế sản phẩm tập trung vào giá cả".

Để hỗ trợ việc khai thác lợi nhuận của công ty, Kargruber thành lập một văn phòng định giá với hai nhân viên làm việc chính thức thuộc bộ phận marketing. Hai người này báo cáo công việc trực tiếp với ông và hỗ trợ các đội nhóm phụ trách đổi mới sáng tạo vận dụng các phương pháp khai thác lợi nhuận mới.

Với quy trình khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo theo định hướng "thiết kế sản phẩm tập trung vào giá", việc các vị lãnh đạo trong ủy ban định giá đứng ra chỉ đạo quy trình này, và sự hỗ trợ từ nhóm của Kargruber, những sản phẩm pha lê của Swarovski thậm chí sẽ còn sáng lấp lánh hơn nữa trên thị trường. "Ngẫm lại, lẽ ra chúng tôi nên làm việc này sớm hơn," Kargruber nói. Tuy

nhiên, dù muộn, công ty này cũng đang rất nhanh nhạy trong việc bù lại thời gian đã mất.

Optimizely – cách định giá những ý tưởng đổi mới mang tính đột phá

Những tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ đã khiến nhiều loại hình sản phẩm và dịch vụ mới trở nên khả thi, nhưng lại khiến các nhà đổi mới phải đối mặt với một thách thức lớn trong khai thác lợi nhuận: xác định xem liệu một sản phẩm mới có thể bán được không và bán ở mức giá nào, trước khi các nhà đầu tư rót tiền. Theo một nghiên cứu do Trường Kinh doanh Harvard thực hiện năm 2012, 75% các công ty khởi nghiệp hoạt động dựa trên nguồn vốn đầu tư mạo hiểm tại Mỹ thất bại.

Nhưng câu chuyện của Optimizely đã cho thấy mọi chuyện không nhất thiết phải có kết thúc đáng buồn như vậy. Công ty có trụ sở ở San Francisco này đã sử dụng các nguyên tắc nêu trong cuốn sách này để đánh giá tiềm năng thị trường cho sản phẩm đột phá của mình từ trước khi giới thiệu sản phẩm ra thị trường – và họ biết rằng nó khai thác tiềm năng lợi nhuận rất tốt. Được thành lập từ năm 2010, tới nay Optimizely đã trở thành một công ty nổi tiếng ở khu vực Vùng Vịnh, đạt mức tăng trưởng doanh thu hằng năm lên tới ba con số. Hàng nghìn công ty đã sử dụng sản phẩm của họ, trong đó có Dell, Netflix và Disney. Optimizely hiện là phần mềm tối ưu hóa trang web nổi tiếng nhất thế giới, họ tạo ra và cung cấp hơn 30 tỉ lượt trải nghiệm khách truy cập được tối ưu hóa.

Optimizely do hai cựu quản lý sản phẩm của Google là Dan Siroker và Pete Koomen đứng ra thành lập. Ý tưởng mở Optimizely xuất hiện trong thời gian Siroker làm giám đốc phân tích cho chiến dịch tranh cử tổng thống năm 2008 của Obama. Nhóm của Siroker so sánh hiệu quả của các trang web, thông điệp e-mail và các kênh truyền thông khác nhằm nâng cao tỷ lệ quyên góp cho chiến dịch, gia tăng số người đăng ký nhận tin qua e-mail và thu hút các tình nguyện viên tham gia hỗ trợ.

Chẳng hạn, họ so sánh phản ứng của khách truy cập trang web trước những phiên bản trang web khác nhau (để xem phiên bản nào hoạt động tốt hơn). Họ cũng có thể đo lường tác động của việc thay đổi các yếu tố cụ thể trên trang web, chẳng hạn một bức ảnh hay một tiêu đề. Ví dụ, họ phát hiện ra rằng nút ghi chữ "tìm hiểu thêm" – thay vì "đăng ký" hay "hãy tham gia ngay với chúng tôi" – có khả năng thuyết phục khách truy cập chia sẻ địa chỉ e-mail của

mình tốt hơn. Một bức ảnh đen trắng chụp Obama cùng gia đình cũng giúp gia tăng tỷ lệ người tìm hiểu về trang web. Khi bức ảnh và nút "tìm hiểu thêm" được kết hợp sử dụng, số lượng người gõ địa chỉ e-mail của họ để cung cấp cho trang web này tăng lên 40%.

Các kỹ thuật của Optimizely giúp chiến dịch tranh cử của Obama kêu gọi thêm được hơn 100 triệu đô-la tiền quyên góp.

Từ kinh nghiệm này, Siroker nhìn thấy cơ hội thương mại hóa phép thử A/B và kiểm thử đa biến, và ông đã phát triển nó thành một sản phẩm phần mềm hoàn chỉnh. Phần mềm này có thể giúp các công ty cải thiện trải nghiệm trang web của khách hàng, vốn là một yếu tố đặc biệt quan trọng đối với các công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử. Kết quả ấn tượng mà Siroker đạt được với chiến dịch tranh cử của Obama đã mang lại cho ông nền tảng uy tín.

Trước tiên: Xác định xem liệu khách hàng có muốn trả tiền để mua không

Siroker tìm đến người đồng nghiệp cũ của mình ở Google là Koomen để cùng tìm hiểu tính khả thi về mặt thương mại của sản phẩm này. Nhưng thay vì xắn tay ngay vào thực hiện quá trình phát triển sản phẩm vốn rất gian nan và đằng đẵng như cách làm thông thường của nhiều công ty ở Thung lũng Silicon, họ bắt đầu bằng việc trao đổi với các khách hàng tiềm năng về WTP của họ.

"Chúng tôi tin tưởng rằng nhiều công ty sẽ nhận thấy giá trị ở công nghệ của chúng tôi," Siroker chia sẻ trong một cuộc trao đổi với chúng tôi. "Nhưng chúng tôi không thực sự biết có bao nhiêu công ty như thế và liệu họ có sẵn sàng trả tiền để mua nó hay không. Chúng tôi cũng cần phải tìm hiểu chính xác xem những lợi ích nào sẽ giúp gia tăng giá trị cho khách hàng và mỗi phân khúc khách hàng sẵn sàng chi trả bao nhiêu cho những cấp độ giá trị khác nhau."

Tại thời điểm đó, A/B testing vẫn đang trong những giai đoạn sơ khai, và Optimizely không có sản phẩm nào để bán. Nhưng khi Siroker thuyết trình ý tưởng của mình trước các công ty thương mại điện tử, họ lập tức nhận ra giá trị của nó. Không có gì ngạc nhiên khi họ sẵn sàng trả giá cao cho sản phẩm này. Nếu thu hút được thêm nhiều khách hàng đến với trang web, từ đó họ sẽ dành thêm thời gian ở đó, mua hàng thường xuyên hơn. Nói cách khác, các khách hàng của Optimizely có thể tạo ra nguồn doanh thu lớn bằng cách sử dụng sản phẩm phần mềm của Optimizely.

Siroker và Koomen lên kế hoạch tạo ra một dịch vụ trực tuyến hàng đầu thế giới nhưng dễ sử dụng để các công ty có thể chạy thử nghiệm cho trang web và dựa vào đó để đưa ra những quyết định thay đổi phù hợp. Họ làm việc với các chuyên gia thống kê ở Stanford để phát triển một khung thống kê mới, hiệu quả, và chính xác cho hoạt động thử A/B nhằm loại bỏ những dự đoán không chắc chắn để có thể có được một cuộc thử nghiệm thành công và có ý nghĩa về mặt thống kê. Siroker và Koomen mở công ty ở trung tâm San Francisco, bên cạnh hàng loạt các công ty web khác.

Tuy vậy, họ không có đối thủ về mặt thương mại; vậy họ làm như thế nào để định giá cho nền tảng mà mình cung cấp? Để mua sản phẩm testing của Optimizely, khách hàng cần phải có những năng lực gì? Để trả lời các câu hỏi này, Siroker và Koomen thành lập một nhóm làm việc chuyên trách mảng khai thác lợi nhuận, bao gồm các thành viên đến từ các bộ phận sản phẩm, marketing, kinh doanh và tài chính. Nhiệm vụ của họ là xác định xem những đặc điểm nào là quan trọng và không quan trọng (tức cân nhắc về cấu hình sản phẩm) và tìm ra mô hình khai thác lợi nhuận tốt nhất. Có nên tính phí theo giao dịch không? Dịch vụ thuê bao? Freemium? Họ cũng nghiên cứu các chiến lược định giá và điểm giá khả thi.

Từ các cuộc trao đổi với khách hàng tiềm năng, nhóm khai thác lợi nhuận đã xác định các cụm, hay phân khúc, trên thị trường theo giá trị mà họ mong muốn nhận được từ các chuỗi đặc điểm sản phẩm khác nhau. Với thông tin đó, họ tạo ra các gói sản phẩm (tức là cấu hình sản phẩm) thay đổi tùy theo giá trị (đặc điểm mà sản phẩm cung cấp) và giá cả. Họ cho rằng các gói sản phẩm này sẽ thỏa mãn nhu cầu của các công ty thuộc mọi quy mô. Họ cũng xác định chuỗi các đặc điểm tối thiểu cho sản phẩm "freemium", và vạch ra một chiến lược đổ bộ và mở rộng rõ ràng, hấp dẫn nhằm chuyển người dùng miễn phí thành người dùng trả phí.

Nhưng nhóm khai thác lợi nhuận của Optimizely vẫn còn thiếu một thành phần cốt lõi nữa: mô hình doanh thu có lợi cho cả phía công ty và phía khách hàng. Nói cách khác, họ cần có một mô hình khai thác lợi nhuận hiệu quả. Vậy nên họ bắt tay vào xây dựng mô hình đó.

Hiểu cách tính giá

Đối với nhóm khai thác lợi nhuận của Optimizely, nhìn từ nhiều góc độ, câu hỏi tính giá như thế nào quan trọng hơn so với câu hỏi

tính giá bao nhiêu. Càng sử dụng sản phẩm, khách hàng càng nhận được nhiều lợi ích. Do đó, nhóm này muốn xây dựng mô hình khai thác lợi nhuận dựa trên hoạt động sử dụng sản phẩm. Nếu muốn sử dụng nhiều, họ sẽ phải trả thêm tiền.

Nhưng mô hình này có phần xa lạ trong lĩnh vực phần mềm (ít nhất là ở thời điểm năm 2010). Khi nhóm này tìm hiểu về thị trường phần mềm, họ nhận thấy rằng hầu hết các công ty SaaS đều tính giá sản phẩm dựa trên số lượng người dùng. Các công ty này cho rằng chiến lược định giá theo người dùng là hợp lý nếu có thêm nhiều nhân viên trong công ty của khách hàng sử dụng phần mềm của họ – tức là một dạng hiệu ứng lan tỏa. Tuy nhiên, nhóm khai thác lợi nhuận của Optimizely cảm thấy chính sách định giá theo người dùng không liên quan đến giá trị mà phần mềm của họ mang lại. Dĩ nhiên, linh cảm của họ đã đúng. Số lượng nhân viên trong một công ty sử dụng dịch vụ của Optimizely không liên quan đến việc công ty đó có tạo ra được giá trị kinh doanh từ phần mềm này hay không. Nếu Optimizely tính giá dựa trên mô hình số lượng người dùng như các công ty SaaS, và chỉ khai thác được lợi nhuận từ một số ít nhân viên trong các công ty khách hàng sử dụng phần mềm này, có lẽ Optimizely đã bỏ lỡ rất nhiều cơ hội kiếm tiền. Khi ấy, họ sẽ tạo ra một sản phẩm điển hình thuộc nhóm khiêm nhường thái quá.

Ngoài ra, nhóm khai thác lợi nhuận cũng lo rằng khách hàng sẽ không thể dự đoán được có bao nhiêu người trong tổ chức của họ sử dụng phần mềm. Điều này có thể sẽ làm chậm quá trình ra quyết định mua hàng.

Sau khi cân nhắc các yếu tố này, nhóm khai thác lợi nhuận quyết định tính giá dựa theo số lượng khách truy cập ít nhất một lần hằng tháng (MUV) đổ về một trang web chạy thử nghiệm. Thông số đo lường này phù hợp hơn với giá trị mà sản phẩm của Optimizely mang lại. Nó cũng giúp các công ty nhỏ hơn với lưu lượng khách truy cập thấp hơn cũng có thể sử dụng Optimizely. Càng sử dụng phần mềm này, họ sẽ càng nhận thêm nhiều giá trị từ nó và do đó càng có điều kiện để chi trả hơn khi lưu lượng trang web tăng lên. Đó là một giải pháp mang lại lợi ích cho cả đôi bên. Các công ty lớn hơn thường có lượng MUV cao hơn và đã có sẵn điều kiện để trả cho Optimizely mức giá tương xứng với giá trị mà họ nhận được từ sản phẩm này.

Mô hình MUV cũng giúp Optimizely gia tăng doanh thu từ khách hàng theo thời gian. Khách hàng càng thực hiện nhiều testing, giá trị họ nhận về từ Optimizely càng gia tăng, từ đó họ càng sẵn sàng

chi trả nhiều hơn để nhận thêm nhiều giá trị hơn. Ngoài ra, khi lưu lượng trang web của công ty khách hàng gia tăng, họ phải chi nhiều hơn để duy trì mức độ testing như cũ.

Mô hình định giá MUV cũng giúp làm cho quy trình kinh doanh của Optimizely trở nên đơn giản hơn, do khách hàng chỉ cần biết lưu lượng trang web hằng tháng của họ (chứ không cần phải quyết định xem có bao nhiêu nhân viên trong công ty được sử dụng phần mềm này) – một thước đo mà chắc chắn họ sẽ biết. (Nếu họ không biết thông số này, thì khả năng cao là Optimizely cũng khó có thể giúp được họ. Suy cho cùng, nó là phần mềm, không phải là chiếc đũa thần.) Mô hình định giá MUV về thực chất là giống hệt mô hình khai thác lợi nhuận của Michelin như đã mô tả ở Chương 7: tính giá theo số dặm đường mà các xe tải đã đi bằng lốp của Michelin thay vì tính giá theo từng đơn vị lốp xe.

Mở rộng danh mục sản phẩm

Năm 2014 Optimizely bắt đầu đo lường mức độ quan tâm của khách hàng đối với một sản phẩm mới mang tên Personalization (cá nhân hóa) nhằm giúp các công ty đo lường trải nghiệm trang web của khách hàng theo thời gian thực. Sản phẩm này giúp các công ty điều chỉnh trang web của họ dựa trên dữ liệu về nhân khẩu học và hành vi của từng khách truy cập. Chẳng hạn, một khách hàng từng mua đồ nướng trong lần truy cập trước sẽ được hiển thị các sản phẩm như vỉ nướng, các loại nước xốt và dụng cụ nướng. Hình thức cá nhân hóa này sẽ củng cố lòng trung thành của khách hàng, gia tăng tỷ lệ gắn kết, và cải thiện đáng kể khả năng khách truy cập sẽ mua hàng nhiều hơn trên trang web đó.

Để tìm hiểu xem khách hàng có đánh giá cao sản phẩm của mình không và thiện chí chi trả của họ là bao nhiêu, Optimizely đã trao đổi với các khách hàng và khách hàng tiềm năng ở khắp nơi trên thế giới. Câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên là "có"!

Sau đó, Optimizely sử dụng các kỹ thuật đã mô tả ở Hình 4.3 trong Chương 4 (bao gồm bài tập sắp xếp các đặc điểm theo trình tự từ mong muốn nhiều nhất đến mong muốn ít nhất và bài tập để khách hàng tự nêu ra sản phẩm lý tưởng theo hình dung của họ) nhằm chia nhỏ 15 lợi ích/đặc điểm của sản phẩm vào các nhóm đặc điểm hàng đầu, đặc điểm hoàn thiện và đặc điểm cần loại bỏ. Với thông tin này, đội phụ trách sản phẩm Personalization đã tạo ra được một gói sản phẩm ba tầng tốt/tốt hơn/tốt nhất để khớp với đúng phân khúc. Nhưng từ góc nhìn về danh mục sản phẩm, thì họ vẫn còn hai câu hỏi quan trọng cần trả lời:

Họ có nên kết hợp sản phẩm Personalization với sản phẩm Testing (kiểm thử) không?

Họ nên tính giá như thế nào cho sản phẩm Personalization? Chiến lược định giá cho nó có cần phải khác so với chiến lược định giá cho Testing không?

Kết hợp hay không kết hợp

Để trả lời câu hỏi thứ nhất, Optimizely tìm hiểu kỹ hơn về từng phân khúc thị trường cốt lõi và chia từng phân khúc thành ba nhóm:

- Khách hàng hiện tại của Testing có thể đề cao Personalization

- Khách hàng tiềm năng có thể muốn mua gói kết hợp Testing và Personalization

- Khách hàng tiềm năng chỉ muốn mua Personalization

Việc bán Personalization cho các khách hàng hiện tại của Testing tương đối dễ dàng, vì đó sẽ là sự mở rộng tự nhiên của phần mềm mà họ vốn đã sở hữu. Chẳng hạn, một nhà bán lẻ đang là khách hàng sử dụng Testing và đã tiến hành kiểm thử vài chiến dịch có thể sẽ muốn thực hiện cá nhân hóa trang chủ web dựa trên các kết quả kiểm thử (ví dụ, tùy chỉnh trang web dựa trên điều kiện thời tiết trong vùng hoặc dựa trên lịch sử mua sắm của người tiêu dùng). Nhưng do các khách hàng hiện tại của Optimizely đã đăng ký sử dụng Testing, nên việc kết hợp hai sản phẩm này lại sẽ không giúp Optimizely trả lời được câu hỏi liệu họ có nên kết hợp như vậy không?

Khi đội ngũ của Optimizely nói chuyện với các khách hàng tiềm năng chưa mua Testing hay Personalization, họ nhận ra rằng nhu cầu của nhóm này có thể có sự khác biệt rất lớn cho hai sản phẩm. Một lý do ở đây là khách hàng tiềm năng không nhất thiết phải cùng lúc cần cả hai sản phẩm. Hầu hết các công ty đều thích mua hai sản phẩm này nhưng theo trình tự trước sau.

Phức tạp hơn, các khách hàng tiềm năng này không có quan điểm đồng thuận về việc nên mua sản phẩm nào trước, sản phẩm nào sau. Một phân khúc nhỏ hiển nhiên cần đến cả hai sản phẩm, nhưng không có nhiều người muốn kết hợp cả hai.

Tất cả các dữ liệu đều hướng đến việc bán Personalization trên cương vị một sản phẩm độc lập, nhưng với nền tảng trải nghiệm

tối ưu hóa tương tự như nền tảng mà Optimizely đang xây dựng. Khi sử dụng các sản phẩm này cùng nhau, khách hàng sẽ muốn chúng được tích có thể phối hợp hoạt động thật suôn sẻ, trong khi mỗi sản phẩm vẫn có khả năng hoạt động động lập.

Optimizely lựa chọn cách này: Khách hàng muốn cả hai sản phẩm có thể lựa chọn từ các phương án tốt/tốt hơn/tốt nhất của Personalization và Testing (nghĩa là sự kết hợp giữa các sản phẩm). Điều này cũng cho phép những người đã dùng quen Testing có thể mua gói Personalization cơ bản để tập làm quen. Khi họ dần trở nên thông thạo với sản phẩm, việc khai thác các lợi ích sâu hơn (từ các gói cao cấp) sẽ dễ dàng hơn đối với họ.

Nếu không thẩm định phương án tiếp cận thị trường (bao gồm giá cả và giá trị) với khách hàng trước khi bắt tay vào phát triển sản phẩm, có lẽ Optimizely đã kết hợp hai sản phẩm Testing và Personalization thành một gói và cố gắng tìm cách bán hai sản phẩm này cùng nhau vì nhìn từ góc độ sản phẩm thì đây là việc dễ làm nhất. Trên thực tế, cách làm này có thể tạo ra một sai lầm thuộc nhóm khiêm nhường thái quá. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều công ty SaaS đi theo con đường này, sau đó mới rút lui để tính toán khi tình hình kinh doanh gói sản phẩm kết hợp không đạt được kết quả như kỳ vọng. Nhờ tập trung triển khai các cuộc trao đổi với khách hàng từ giai đoạn sớm trong quy trình phát triển sản phẩm, Optimizely đã thu được những kết quả tối ưu.

Xác định cách tính giá cho sản phẩm Personalization

Với chiến lược sản phẩm Personalization đã sẵn sàng trong tay, bước tiếp theo cho Optimizely là xác định cách tính giá sản phẩm này. Có nên tiếp tục sử dụng thông số đo lường MUV giống như Testing không? Việc sử dụng cùng thông số sẽ giúp mọi việc trở nên đơn giản cho cả Optimizely và khách hàng, vì cả hai sản phẩm khi đó sẽ có chung một mô hình khai thác lợi nhuận. Tuy nhiên, trong quá trình thẩm định ý tưởng sản phẩm với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng, Optimizely nhận thấy việc sử dụng Personalization có thể sẽ rất khác so với Testing. Testing sẽ chỉ được sử dụng định kỳ và dành cho những cuộc thử nghiệm cụ thể, còn Personalization được sử dụng thường xuyên cho tất cả các khách truy cập trang web. Personalization chỉ mang lại lợi ích khi nó được sử dụng thường xuyên với tất cả các đối tượng. Khách truy cập sẽ mất thiện cảm với trang web nếu như trong lần truy cập này họ nhận được trải nghiệm cá nhân hóa nhưng trong lần truy cập khác thì không, và vì sao trang web lại chỉ thực hiện cá nhân hóa trải nghiệm cho khách hàng A mà

không thực hiện cho khách hàng B? Với những mối băn khoăn này, các công ty có thể sẽ không muốn gắn giá của Personalization với mức độ họ sử dụng sản phẩm này.

Sau khi nghe những góp ý này, Optimizely lựa chọn một thông số định giá khác cho Personalization: tổng lưu lượng trang web. Thông số này phù hợp với cách mà khách hàng dự định sử dụng Personalization và nhận giá trị từ nó. Bằng cách thực hiện phương thức đo lường giá trị khác nhau cho từng sản phẩm, Optimizely có thể bảo vệ tốt hơn giá trị của từng sản phẩm. Một lần nữa, giải pháp này mang lại lợi ích đôi bên cho cả Optimizely và các khách hàng của họ.

Bài học rút ra từ câu chuyện của Optimizely là không có câu trả lời đúng duy nhất cho việc khai thác lợi nhất từ một bộ sản phẩm. Nếu giữ nguyên mô hình khai thác lợi nhuận cho cả hai sản phẩm, có lẽ Optimizely sẽ chỉ đạt được một kết quả khiêm tốn. Bằng cách thiết kế riêng rẽ từng sản phẩm xung quanh hai trục giá trị và giá cả, Optimizely và các sản phẩm của họ đã tạo nên thành công lớn trên thị trường.

Với 400 nhân viên, công ty này hiện vẫn đang tiếp tục phát triển nhanh chóng. Họ đã mở rộng trụ sở ở San Francisco và mở thêm 5 văn phòng chi nhánh đặt ở Mỹ, châu Âu và châu Á-Thái Bình Dương.

Optimizely đã định vị các sản phẩm của mình là một nền tảng tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng trên trang web, và ở trên nền tảng này họ sẽ tiếp tục bổ sung thêm các sản phẩm mới của Optimizely. Nhưng trước khi giới thiệu các sản phẩm mới, họ sẽ không phải đoán mò xem có bao nhiêu khách hàng muốn mua chúng và sẵn sàng mua với giá bao nhiêu. Chắc chắn là họ đã nắm rõ trong lòng bàn tay các thông tin ấy rồi.

Hãng dược phẩm có tinh thần đổi mới – phương thức R&D tập trung vào giá trị dành cho khách hàng mang lại thành công

Các công ty dược phẩm lớn trên thế giới chi tiêu cho các hoạt động liên quan đến sản phẩm mới nhiều hơn hẳn so với các hãng sản xuất ô tô và các công ty ở Thung lũng Silicon. Thực ra, các hãng dược phẩm lớn ngày nay chi tiêu trung bình khoảng 2,6 tỉ đô-la để có thể ra mắt một loại thuốc kê đơn mới. Điều này dẫn đến những áp lực căng thẳng đòi hỏi các bộ phận R&D, marketing và đội ngũ tiếp cận thị trường không được lãng phí nguồn kinh phí lớn vào các loại thuốc mới không thành công trên thị trường, dù rằng

chúng đáp ứng đầy đủ các quy định pháp lý.

Đây chính là lý do khiến một hãng dược phẩm có lịch sử hoạt động thành công lâu dài (công ty này yêu cầu chúng tôi không tiết lộ danh tính của họ) tiếp nhận phương thức khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo được đề cập trong cuốn sách này. Tuy có vị thế vững chắc trong ngành dược phẩm, song công ty này vẫn phải đối mặt với áp lực cạnh tranh lớn, một phần là do cuộc cách mạng công nghệ sinh học trong 20 năm qua đã mở ra những phương thức tiếp cận mới để bào chế những loại thuốc điều trị. Ban quản lý cấp cao trong bộ phận khoa học đời sống của công ty này có ý định cải tiến quy trình phát triển sản phẩm nhằm giảm rủi ro sản phẩm mới thất bại trong các giai đoạn cuối của quy trình phát triển, đồng thời tăng khả năng loại thuốc mới phát huy đầy đủ tiềm năng thị trường. Đó là một chuẩn đo thành công trong ngành công nghiệp toàn cầu trị giá lên tới 4 nghìn tỉ đô-la này.

Việc nắm vững các phương thức được trình bày trong cuốn sách này đã mang lại cho công ty hai tác động lớn và tích cực. Thứ nhất, giờ đây họ đã có thể xác định được từ sớm trong quy trình phát triển xem đâu là những sản phẩm cần phải loại bỏ khỏi danh sách nghiên cứu vì lý do thương mại. Họ hiểu rõ những liệu pháp chữa trị nào được khách hàng đề cao và những liệu pháp nào không được quan tâm. Lợi ích của việc này là rất lớn: nó giúp giải phóng nguồn tiền và nguồn nhân sự, để có thể tập trung nguồn lực vào các sản phẩm có khả năng thành công về mặt lâm sàng và thương mại nhất. Sự tự tin này là vô cùng cần thiết đối với các vị lãnh đạo, cổ đông, và nhà khoa học trong một lĩnh vực vốn phụ thuộc quá nhiều vào các sản phẩm mới.

Lợi ích lớn thứ hai là đẩy nhanh quá trình tiếp nhận sản phẩm mới của thị trường. Nhờ sự hiểu biết thấu đáo hơn về nhu cầu của khách hàng và cách truyền đạt giá trị mà khách hàng đề cao, các thông điệp về sản phẩm của công ty đã và đang trở nên hiệu quả hơn rất nhiều. Điều này mang ý nghĩa hết sức quan trọng nếu xét đến sự đa dạng của các nhóm khách hàng – bao gồm bệnh nhân, dược sĩ, bệnh viện và mạng lưới chăm sóc sức khỏe tích hợp, chính phủ cùng các công ty bảo hiểm trả tiền mua các loại thuốc này. Mỗi nhóm khách hàng lại có những nhu cầu khác nhau và sự khác biệt này cũng biến thiên tùy theo từng quốc gia.

Việc phân tích thị trường từ sớm này khác hẳn với phương thức phát triển thuốc truyền thống trong ngành dược. Trước đây, hoạt động R&D của các công ty khoa học đời sống tập trung vào việc bảo đảm rằng sản phẩm mới thành công từ khía cạnh lâm sàng.

Để được các cơ quan quản lý phê duyệt, họ phải phát triển được loại thuốc có thể làm giảm bớt các triệu chứng bệnh hoặc cải thiện chất lượng cuộc sống cho bệnh nhân mà không có những tác dụng phụ nghiêm trọng đi kèm – và đây cũng là con đường phổ biến nhất giúp họ tiếp cận thị trường và đạt được thành công về mặt thương mại. Công ty mà chúng ta đang bàn đến ở đây cũng không ngoại lệ.

Nhưng điều đó đã thay đổi đáng kể đối với họ cũng như nhiều hãng dược khác trong thập niên qua. Ban lãnh đạo cấp cao của công ty quyết định rằng để nhận được nguồn vốn tài trợ cho quá trình phát triển một loại thuốc mới, bộ phận dược phẩm phải chứng minh được rằng loại thuốc được đề xuất xứng đáng với chi phí bỏ ra để có thể đạt được thành công với tất cả các khách hàng (đặc biệt là các khách hàng bỏ tiền ra mua chúng) chứ không chỉ dừng lại ở thành công với các cơ quan quản lý.

Vận dụng cách tiếp cận mới để nắm bắt cơ hội

Ban lãnh đạo cấp cao của hãng dược nhận thức được rằng họ phải chọn lọc sản phẩm kỹ lưỡng hơn, vì vậy họ rất hoan nghênh cách "thiết kế sản phẩm mới dựa trên giá trị dành cho khách hàng". Trong lĩnh vực này, khách hàng bao gồm các bác sĩ kê đơn, các thực thể thường đứng ra chi trả cho thuốc (chính phủ và các công ty bảo hiểm y tế), và, tất nhiên, bản thân các bệnh nhân. Cần phải tính đến tất cả những nhóm người có ảnh hưởng và thẩm quyền ra quyết định trong quá trình mua thuốc trước khi đổ tiền vào phát triển. Dịch chuyển sang lối tiếp cận này đòi hỏi những sự thay đổi về mặt văn hóa và tổ chức mà ban lãnh đạo công ty có thể sẽ phải mất 5 năm mới hoàn tất được.

Trước tiên, các vị lãnh đạo sẽ phải thuyết phục nội bộ đội ngũ tin tưởng vào cách tiếp cận mới. Một trong bài thuyết trình đầu tiên trong nội bộ về hành trình lột xác này đã vạch ra ba sự thay đổi thiết yếu mà công ty phải thực hiện.

Thay đổi #1: Lắng nghe ý kiến từ đội ngũ hoạt động ở từng quốc gia để thu thập kiến thức về tiềm năng tiếp cận thị trường và tiềm năng giá cho sản phẩm

Bộ phận phát triển sản phẩm tại trụ sở chính bắt tay vào thu thập ý kiến phản hồi của các đơn vị hoạt động ở thị trường các nước và đưa các đơn vị này tham gia vào quy trình phát triển sản phẩm. Với một hãng dược phẩm, gần gũi nhất với các bệnh nhân, dược sĩ, và người trả tiền mua thuốc chính là các đội ngũ sở tại bao gồm

các chuyên gia y tế, marketing và chuyên gia phát triển thị trường. Các chuyên gia phát triển thuốc cần có những thông tin đầu vào từ họ để đánh giá tính khả thi của loại thuốc mới.

Lý tưởng nhất, các đội ngũ sở tại sẽ đóng vai trò là đại diện cho ý kiến phản hồi từ phía khách hàng khi việc thực hiện nghiên cứu trực tiếp có giá thành quá đắt đỏ. Điều này còn mang lại một lợi ích khác: Nó cho phép các đội ngũ sở tại ở từng quốc gia đánh giá quy trình phát triển sản phẩm từ sớm, xem hiện tại khách hàng đang có những nhu cầu gì chưa được đáp ứng mà một sản phẩm mới có thể giải quyết được – thông tin này sẽ được xác nhận thông qua những cuộc thử nghiệm lâm sàng – thay vì gần tới ngày ra mắt sản phẩm họ mới nhận được thông tin từ trụ sở chính báo về.

Khi các đội ngũ sở tại cung cấp những hiểu biết của mình về khách hàng, họ sẽ cảm thấy mình cũng có trách nhiệm đối với việc tiếp nhận sản phẩm được đề xuất và sẵn sàng chuẩn bị tinh thần đón nhận sản phẩm mới cho các khách hàng trong tương lai bất kỳ khi nào có thể (lưu ý: Việc trao đổi với khách hàng về các phương thức điều trị sắp tới là hoạt động chịu sự quản lý chặt chẽ). Thực ra, công ty này đã tạo ra được một vòng lặp thông tin chặt chẽ, minh bạch giữa các đội ngũ sở tại và những người có thẩm quyền ra quyết định ở trụ sở chính. Bước cuối cùng là xây dựng một hệ thống thông tin nội bộ để theo dõi và sử dụng các thông tin đã thu thập được.

Thay đổi #2: Xác định từ sớm giá trị lâm sàng và giá trị kinh tế của sản phẩm

Việc kiểm thử một hợp chất dược phẩm phải trải qua nhiều giai đoạn trước khi được các cơ quan quản lý phê duyệt và đưa vào danh sách các hạng mục được giải ngân trong công ty bảo hiểm hoặc chính phủ. Những cuộc thử nghiệm lâm sàng quan trọng nhất và cũng tốn kém nhất diễn ra vào Giai đoạn III. Những người ủng hộ quy trình tối ưu hóa giá trị mới của công ty dược này cho rằng nếu vào cuối Giai đoạn II họ hiểu rõ hơn về giá trị lâm sàng, nhân đạo và kinh tế của một loại thuốc đối với các bệnh nhân, người trả tiền mua thuốc và các dược sĩ, thì họ có thể giảm bớt số lượng các hợp chất cần phá triển trong Giai đoạn III, do đó có thể dành thêm nguồn lực cho những hợp chất được chọn.

Vì lý do này, hãng dược trên tập trung những thay đổi về quy trình vào các giai đoạn ban đầu của quy trình phát triển sản phẩm. Các đội ngũ chuyên trách của họ tạo ra những bước mới trong quy trình nhằm thu thập thông tin đầu vào từ các cuộc

khảo sát khách hàng.

Nhưng các đội ngũ chuyên trách có những nhận định thực tế về quy mô của những đợt thay đổi quy trình ngắn hạn có thể triển khai. Họ quyết định không thực thi một đợt thay đổi lớn và triệt để đối với quy trình phát triển sản phẩm. Điều đó có thể gây ra những cuộc tranh cãi nảy lửa và bầu không khí bất đồng giữa các thành viên chủ chốt trong các đội nhóm.

Các lực lượng chuyên trách kêu gọi những sự thay đổi đáng kể trong quy trình phát triển sản phẩm nhưng với sự phản đối ở mức tối thiểu. Thay vì ép các chuyên gia phát triển sản phẩm phải tuân thủ nghiêm ngặt quy trình mới, điều quan trọng hơn là truyền tải đến họ những ý tưởng nền tảng đằng sau quy trình này. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chỉ có một số ít các bộ phận tuân theo những bước thực thi mới? Không thành vấn đề. Các đội ngũ chuyên trách đã giải thích về quy trình theo hướng giúp các đội ngũ hiểu họ cần thay đổi điều gì và vì sao lại phải thay đổi: Những phát hiện quan trọng về thị trường thu thập được ở cuối Giai đoạn II đã gia tăng đáng kể khả năng những sản phẩm có tiềm năng giá trị lớn nhất đối với khách hàng sẽ được lọt vào vòng thử nghiệm ở Giai đoạn III.

Thay đổi #3: Tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận phát triển lâm sàng, marketing và tiếp cận thị trường để khuyến khích những thách thức mang tính xây dựng

Trước đó, các bộ phận phát triển lâm sàng và marketing của hãng dược này hoạt động riêng rẽ và độc lập với nhau, còn bộ phận tiếp cận thị trường hầu như không tồn tại. Bộ phận phát triển lâm sàng kiểm thử và định hình cho sản phẩm, sau đó bộ phận marketing sẽ quảng bá sản phẩm ra thị trường. Sự điều chỉnh mới về mặt tổ chức vẫn cần đến vài bộ phận khác nhau cùng thực hiện, nhưng các nhiệm vụ của họ đều có mối liên hệ chặt chẽ. Bộ phận marketing tập trung vào nhóm khách hàng là bác sĩ kê đơn, bộ phận phát triển lâm sàng tập trung vào nhóm bệnh nhân và các dược sĩ và bộ phận tiếp cận thị trường tập trung vào các nhu cầu của nhóm trả tiền mua thuốc. Trong bối cảnh đó, kết quả về hiệu quả y học của thuốc có thể trở thành những bằng chứng cho giá trị kinh tế mà sản phẩm đó sẽ mang lại, trong khi các đội ngũ nghiên cứu lâm sàng phát triển giá trị lâm sàng cho sản phẩm.

Sự hợp tác giữa các đội phát triển lâm sàng và tiếp cận thị trường trở nên sâu sắc hơn nhiều trong mô hình mới, nhưng dĩ nhiên, mỗi bộ phận vẫn phải thực hiện những nhiệm vụ và trách nhiệm

riêng của mình. Các nhà nghiên cứu lâm sàng phải nâng cao kiến thức về những nhu cầu dữ liệu của người trả tiền mua thuốc – tức là bằng chứng mà nhóm trả tiền đòi hỏi để có thể đánh giá về thuốc và quyết định các vấn đề liên quan đến giá cả, giải ngân, và tiếp cận thị trường. Bộ phận tiếp cận thị trường phải trau dồi khả năng truyền đạt, sao cho dễ hiểu với các nhà nghiên cứu, về mong muốn và nhu cầu của nhóm khách hàng trả tiền mua thuốc, qua đó nâng cao khả năng thành công trong các cuộc đàm phán giữa công ty với bên trả tiền. Sự hiểu biết lẫn nhau khi được củng cố sẽ giúp các nhà nghiên cứu điều chỉnh những cuộc thử nghiệm lâm sàng và các hoạt động phát triển sản phẩm khác theo hướng có trọng tâm và nhanh chóng hơn.

Quy trình mới liên kết các đội tìm hiểu giá trị kinh tế của loại thuốc mới với các đội tìm hiểu giá trị lâm sàng của sản phẩm mới so với các sản phẩm cạnh tranh (nói cách khác là sự khác biệt về giá trị). Đây là yếu tố then chốt trong công cuộc dịch chuyển quy trình phát triển sản phẩm sang mô hình mà chúng tôi đã vạch ra.

Nhờ có sự phê duyệt và hỗ trợ thường xuyên từ ban lãnh đạo cấp cao, hãng dược lớn này đã gặt hái được nhiều lợi ích với quy trình khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo mới được thay đổi này. Ban lãnh đạo bật đèn xanh cho sự thay đổi đầu tiên: Đưa khâu phân tích giá trị lên giai đoạn sớm trong quy trình phát triển sản phẩm. Điều này giúp các đội ngũ chuyên trách có thể chuẩn bị cho những đợt ra mắt sản phẩm được ban lãnh đạo phê duyệt trên toàn quốc.

Tác động: Rủi ro thấp hơn, cơ hội gia tăng

Những thay đổi trên mang lại các kết quả gì? Hãng dược của chúng ta thực sự đã giảm được rủi ro cho mình bằng cách đặt cược hiệu quả hơn. Để làm như vậy, họ mạnh dạn hơn và cũng thu thập nhiều bằng chứng hơn so với trước đây trong việc loại bỏ các ý tưởng ngay từ những giai đoạn đầu của quy trình phát triển sản phẩm. Dần dần, hãng dược này lựa chọn ít hơn nhưng có hiệu quả hơn thay vì tiếp tục đỡ đầu cho tất cả các loại hợp chất có vẻ sẽ mang lại lợi ích lâm sàng nào đó. Điều này đi ngược lại với lối tư duy thông thường cho rằng các công ty cần phải giảm bớt rủi ro bằng cách tung ra một số lượng lớn sản phẩm và sau đó dựa vào lợi nhuận thu được từ một số ít sản phẩm thành công để qua đó bù đắp cho số lượng lớn các sản phẩm thất bại.

Lối tiếp cận "thiết kế sản phẩm mới dựa trên giá trị đối với khách hàng" của hãng dược trên đã củng cố cho lập luận đối nghịch

rằng: Tập trung thêm nhiều nguồn lực vào một số lượng sản phẩm ít hơn sẽ mang lại rủi ro thương mại ở mức độ thấp hơn so với việc dàn đều rủi ro cho một số lượng lớn sản phẩm. Vì sao lại như vậy? Một góc nhìn sắc sảo hơn về thị trường và triển vọng thương mại của loại thuốc mới sẽ giúp giảm đáng kể rủi ro. Với những dữ liệu chính xác hơn về giá trị lâm sàng và giá trị kinh tế của loại thuốc mới, hãng dược này đã có thể nhận thức rõ hơn về đối tượng cần nhắm tới, mức giá cần đặt ra và họ cần phải làm gì để nhanh chóng đưa sản phẩm ra thị trường. Điều này cho phép họ đưa ra những quyết sách tốt hơn nhiều trong việc phân bổ kinh phí đầu tư cho các ý tưởng sản phẩm. Kiến thức sâu sắc về một số ít sản phẩm có triển vọng lớn thì tốt hơn nhiều so với những kiến thức hời hợt về vô số sản phẩm.

Bài học rộng hơn rút ra ở đây là, trong hoạt động đổi mới sáng tạo, ít hơn nghĩa là nhiều hơn. Việc có một sự hiểu biết sâu sắc và cụ thể hơn về một số lượng sản phẩm ít hơn sẽ có ích hơn là chỉ nắm được sơ lược những thông tin chung chung về vô số ý tưởng sản phẩm mới.

Những cuộc thử nghiệm mà hãng dược trên phải thực hiện để thu thập thêm thông tin thực ra lại trở nên đắt đỏ, rủi ro, và tốn kém thời gian hơn rất nhiều. Điều này đi ngược lại với cách đánh giá hiệu quả hoạt động thông thường của bộ phận R&D. Khi đội ngũ R&D trong một hãng dược phẩm tìm cách xin nguồn kinh phí, họ không hề nói họ muốn thực hiện những cuộc thử nghiệm kéo dài và tốn kém. Họ thích các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động (KPI) chuẩn mực hơn, vốn được dựa trên tốc độ hoàn thiện khâu thử nghiệm và số lượng các kết quả tích cực mà họ đạt được (tức là số lượng các sản phẩm thỏa mãn các quy định để được cơ quan quản lý phê duyệt).

Trong hệ thống mới của hãng dược, các sản phẩm mới phải đáp ứng được những yêu cầu tối thiểu về mặt tài chính, chứ không chỉ đơn thuần thỏa mãn các yêu cầu tối thiểu về lâm sàng hay quy định pháp lý. Bằng cách thay đổi cơ chế khuyến khích đội ngũ nghiên cứu, công ty này thúc đẩy họ tiếp nhận quy trình mới và hiểu rằng thiết kế sản phẩm thử nghiệm theo yêu cầu của nhóm khách hàng trả tiền sẽ giúp cả công ty thành công hơn, nếu tính đến khả năng thành công về mặt lâm sàng và thương mại trong giai đoạn ra mắt và sau ra mắt sản phẩm.

Tác động: Những sản phẩm ít triển vọng hơn sẽ bị loại bỏ sớm hơn

Kể từ sau khi thay đổi quy trình phát triển sản phẩm, hãng dược trên đã cho ngừng triển khai một số sản phẩm, lý do không phải vì chúng gặp rắc rối khi thử nghiệm lâm sàng, mà vì triển vọng thị trường của chúng kém: thiếu sự khác biệt so với các loại thuốc thông thường, thiếu giá trị bổ sung theo nhận định của những bên trả tiền... Ngày nay, các cấp lãnh đạo thường suy xét cẩn thận hơn nhiều trước khi bật đèn xanh cho phép đưa ý tưởng sản phẩm đề xuất vào Giai đoạn III trong quy trình phát triển lâm sàng. Như vậy đã rõ, những ý tưởng yếu cần phải loại bỏ từ sớm để dọn đường cho những ý tưởng tốt hơn, xứng đáng được đầu tư hơn.

Thoạt tiên, tất cả những điều này trở thành một cú sốc văn hóa cho hãng dược, vì họ vẫn quen định nghĩa thành công của sản phẩm mới là việc nhận được cái gật đầu từ Cục Quản lý Thuốc và Dược phẩm Hoa Kỳ, Cơ quan Quản lý Dược phẩm châu Âu, hoặc các cơ quan giữ chức năng tương đương ở các khu vực khác. Trong hệ thống mới, một ý tưởng sản phẩm không trụ được tới giai đoạn phê duyệt là điều hoàn toàn chấp nhận được – nếu như đội ngũ phụ trách phát hiện từ sớm rủi ro này và đủ can đảm để ngừng việc triển khai với những lý lẽ thuyết phục.

Ví dụ này cho thấy các công ty lâu đời, trong đó quy trình phát triển sản phẩm mới đòi hỏi những bước đột phá về mặt khoa học cũng có thể dịch chuyển từ lối tiếp cận tập trung vào đội ngũ R&D nội bộ sang lối tiếp cận từ ngoài vào trong dựa trên giá trị dành cho khách hàng, qua đó củng cố thêm nữa sự hợp tác giữa nhiều phòng ban chức năng khác nhau.

Thực ra, đối với tất cả các công ty dành những khoản đầu tư lớn cho hoạt động R&D, lối tiếp cận từ ngoài vào trong dựa trên giá trị dành cho khách hàng sẽ giúp họ phát hiện từ sớm những sản phẩm có khả năng thất bại cao, để nhờ đó, họ có thể theo đuổi và đầu tư nhiều hơn vào những ý tưởng có triển vọng, đồng thời củng cố được hoạt động kinh doanh dài hạn.

Tuy nhiên, việc này nói thì dễ nhưng để thực hiện lại rất khó. Nó đòi hỏi sự cam kết hoàn toàn từ phía lãnh đạo cấp cao và sẽ mất vài năm mới triển khai đầy đủ.

14

Triển khai quy trình đổi mới sáng tạo "thiết kế sản phẩm tập trung vào giá cả"

Giờ bạn đọc có thể nghỉ ngơi rồi.

Vậy là bạn đã say sưa đọc hết trang này tới trang khác để hấp thụ lý thuyết cũng như phương pháp thực hành của chúng tôi về cách thiết kế sản phẩm xung quanh yếu tố giá cả. Tới lúc này, bạn đã nắm rõ 9 nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo mà chúng tôi đã trình bày trong các chương từ 4 đến 12. Các nghiên cứu trường hợp điển hình ở Chương 13 đã chỉ ra cho bạn biết cách kiếm tiền – rất nhiều tiền – của các công ty khi áp dụng các nguyên tắc này.

Một số chương trước có thể đi ngược lại với những quan điểm đã ăn sâu bén rễ trong tư duy của bạn về khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo và về các quy trình đổi mới sáng tạo, và một số chương thậm chí còn khiến bạn cảm thấy khó chịu. Tuy vậy, nếu như bạn đã đọc tới đây, thì có lẽ bạn đã đi đến chỗ tin rằng có khi mình nên thử áp dụng chúng. Chúng tôi rất vui nếu có thể khiến bạn bắt tay vào hành động.

Nếu bạn cũng giống như bất kỳ một lãnh đạo tài giỏi nào làm việc trong một công ty cần phải đổi mới thành công để có thể tiếp tục phát triển, có lẽ bạn cũng hiểu rằng việc biết điều gì đó khác với việc ứng dụng điều đó vào thực tế. Có lẽ ngay lúc này bạn đang suy nghĩ về cách triển khai phương pháp đã được kiểm chứng trên thực tế mà chúng tôi vừa trình bày. Có lẽ bạn đang thắc mắc: "Chúng ta nên làm gì ngay ngày mai?" Nếu bạn đã từng trải qua các cuộc thay đổi khác, có lẽ lúc này bạn đang thắc mắc: "Chúng ta

có thể sẽ phải đối mặt với những rào cản nào? Làm sao để vượt qua chúng?"

Đây chính là nội dung của chương này: triển khai 9 nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Chúng tôi sẽ chỉ ra những việc cần làm, dù bạn là một công ty trị giá hàng tỉ đô-la hay một công ty khởi nghiệp, và dù bạn bán sản phẩm/ dịch vụ cho người tiêu dùng hay cho các doanh nghiệp khác. Chúng tôi sẽ vạch ra các bước; và bạn sẽ phải tùy chỉnh chúng cho phù hợp với thực tế trong tổ chức của mình. (Như chúng tôi đã nói, trong thế giới này không có cái gì có thể áp dụng cho tất cả.)

Quá trình triển khai có hai giai đoạn: "Khởi động và Thử nghiệm" và "Mở rộng và Duy trì". Giai đoạn Khởi động và Thử nghiệm sẽ giúp trả lời cho câu hỏi: "Chúng ta nên làm gì ngay ngày mai?" Trong giai đoạn Mở rộng và Duy trì, chúng tôi sẽ giải thích về các quy trình, việc quản lý, các công cụ, các biện pháp quản lý sự thay đổi và những nội dung đào tạo cần để triển khai quy trình mới đối với việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo, cùng cách để quy trình mới này trở nên gắn bó chặt chẽ với hoạt động của tổ chức.

Sau đó, chúng tôi sẽ trả lời cho câu hỏi: "Chúng ta sẽ gặp phải những rào cản nào? Chúng tôi sẽ chỉ ra những cái bẫy mà bạn cần phải tránh vì, xin nhắc lại một lần nữa, đây là cả một bước chuyển lớn. Bạn sẽ phải thay đổi một số quy trình nghiệp vụ đã ăn sâu bén rễ trong công ty và nhiều khía cạnh khác trong văn hóa tổ chức.

Khởi động và thử nghiệm

Phần 1: Khởi động

Để khởi động, hãy lựa chọn một số sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà công ty bạn vừa tung ra thị trường trong thời gian gần đây. Các sản phẩm này phải xuất hiện trên thị trường trong khoảng thời gian đủ lâu để có thể đánh giá hiệu suất tài chính của chúng. Mục đích ở đây là so sánh hiệu suất hoạt động của chúng với hiệu suất hoạt động đã được dự đoán trong bản kế hoạch kinh doanh. Chúng có thành công không? Làm sao để xác định được điều đó? Bạn có tin vào nhận định đó không? Sản phẩm mới đó có rơi vào một trong bốn nhóm thất bại (sốc đặc điểm, khiêm nhường thái quá, viên ngọc ẩn, xác sống) không, hay đó là một thành công lớn?

Chúng tôi đã tạo một công cụ chẩn đoán trực tuyến nhằm giúp

bạn đánh giá điểm mạnh và điểm yếu trong quy trình đổi mới sáng tạo tổng thể của mình (http://www.monetizinginnovation.com). Hãy yêu cầu đội ngũ đổi mới sáng tạo trong công ty thực hiện tuần tự từng nhiệm vụ và báo cáo lại cho bạn về kết quả thực hiện. Các kết quả thu về sẽ giúp bạn đánh giá chi tiết thực trạng của công ty. Xin lưu ý: Hãy bảo đảm rằng những nhận định và thông tin phản hồi của họ không được có thành kiến. Chìa khóa để cải thiện quy trình đổi mới sáng tạo là hãy bắt đầu với tinh thần trung thực tuyệt đối. Nếu bạn thấy có những cách làm tốt nào đó, hãy lưu lại hồ sơ về chúng. Nếu không thấy có điểm mạnh nào, đừng vội tuyệt vọng. Điều đó có nghĩa là bạn đang đứng trước một cơ hội lớn để cải thiện cách thức khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo của công ty mình.

Sau khi hoàn tất khâu chẩn đoán, hãy tiến thêm một bước xa hơn. Để làm được điều này, hãy bàn luận về 9 nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo và danh sách các câu hỏi mà CEO cần phải đặt ra (ở cuối các chương từ 4 đến 12) với đội ngũ của bạn, với bối cảnh cụ thể là các sản phẩm đã được lựa chọn. Quy trình hiện tại của bạn còn thiếu những bước gì?

Bây giờ, hãy bắt đầu tham gia vào các nghiên cứu giai đoạn đầu và các cuộc họp bàn về phát triển sản phẩm và khởi động quy trình. Dĩ nhiên, đừng đường đột xuất hiện trước đội ngũ phụ trách sản phẩm mới. Điều đó sẽ chỉ khiến họ lo lắng mà thôi: Bạn làm gì ở đây? Phải chăng đã có vấn đề ở đâu đó? Bạn chuẩn bị mắng họ? Hay có mệnh lệnh mới nào?

Đúng là có đấy, nhưng nhớ bắt đầu thật khéo léo. Hãy để đội phụ trách sản phẩm mới biết trước rằng bạn muốn tham dự những cuộc họp đó, bạn sẽ lắng nghe các ý kiến của họ và, quan trọng nhất, sẽ đặt ra những câu hỏi cho họ. Như vậy, họ sẽ có sự chuẩn bị trước và tập trung vào những nguyên tắc quan trọng trong việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo.

Trong những cuộc họp này, bạn hãy bắt đầu bằng việc giải thích tầm nhìn và các mục tiêu của bạn cho phần việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo. Bạn sẽ phải chỉ ra (thực chất là "thuyết phục") cho đội ngũ phụ trách sản phẩm mới hiểu rằng quy trình đổi mới sáng tạo thiết kế kế sản phẩm xung quanh giá sẽ giúp cho công việc của họ trở nên bền vững và thành công như thế nào, chưa kể đến việc nó sẽ mang lại lợi ích cho tất cả mọi người. Hãy lần lượt cùng bàn về 9 nguyên tắc và các bước cần thực hiện trong từng nguyên tắc.

Tới lúc này, bạn đã hoàn thành việc chẩn đoán và đánh giá quy trình khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo đang áp dụng ở công ty mình. Như vậy, bạn đã nắm được những điểm mạnh và điểm yếu của nó. Chúng tôi đoán rằng bây giờ bạn hẳn đang nóng lòng muốn thử làm theo một số đề nghị và gợi ý trong cuốn sách này.

Phần 2: Thử nghiệm

Để chuẩn bị cho đợt thử nghiệm này, hãy lựa chọn một ứng viên – tức là một ý tưởng sản phẩm mới thực sự đang được đội ngũ của bạn đề xuất. Nếu công ty của bạn cung cấp nhiều sản phẩm, hãy cố gắng giữ cho mọi việc thật đơn giản. Hãy lựa chọn một sản phẩm đại diện cho hoạt động kinh doanh của công ty.

Nếu bạn chưa có sẵn một đội ngũ đổi mới sáng tạo liên chức năng, vậy thì đây là lúc để thành lập một đội như vậy rồi. Các thành viên tham gia nên bao gồm các nhà quản lý từ các bộ phận R&D, sản phẩm, định giá, marketing, kinh doanh và tài chính. Hãy chọn ra một người phù hợp cho vị trí then chốt: anh hùng khai thác lợi nhuận. Đó là vị trí gì vậy? Đó là người sẽ chịu trách nhiệm cho thành công của sáng kiến xây dựng sản phẩm mới mà chúng ta vừa chọn. Vì thế, đây chính là người phụ trách.

Bạn còn nhớ trường hợp nghiên cứu trường hợp điển hình về Optimizely ở chương trước chứ? Một yếu tố chủ chốt tạo nên thành công cho công ty đó trong khía cạnh khai thác lợi nhuận là bổ nhiệm một anh hùng khai thác lợi nhuận cho nhóm và đưa người này vào vị trí phụ trách. Vị anh hùng khai thác lợi nhuận cần có kinh nghiệm dày dạn về sản phẩm và thông thuộc các quy trình đổi mới sáng tạo hiện tại trong công ty bạn. Người này cũng phải có tầm nhìn bao quát về toàn bộ tổ chức – đặc biệt là các điểm mạnh, điểm yếu, thất bại, và thành công của quy trình đổi mới sáng tạo hiện tại. Vị anh hùng khai thác lợi nhuận cần phải biết lắng nghe để phát hiện ra những cách làm hay được mọi người đề cập đến trong các cuộc họp của đội đổi mới sáng tạo liên chức năng trong giai đoạn thử nghiệm này.

Có hai nguyên tắc quan trọng giúp bảo đảm thành công trong việc khuyến khích sự tham gia của các thành viên trong những cuộc họp về đổi mới sáng tạo như thế này:

Các thành viên nên quy trách nhiệm lẫn nhau cho chính những ý tưởng mà họ đưa ra. Điều này sẽ giúp tạo nên văn hóa mâu thuẫn mang tính xây dựng.

Cho phép mọi người được nói không. Họ phải được phép đứng lên chất vấn những đặc điểm có thể tạo ra những cú sốc đặc điểm hoặc sản phẩm thuộc nhóm xác sống. Như chúng tôi đã chỉ ra trong các chương trước, tư duy "ít hơn là nhiều hơn" đối lập hoàn toàn với tư duy của phần đông các chuyên gia phát triển sản phẩm, những người vốn vẫn đinh ninh rằng càng nhiều thì càng tốt. Nhưng nếu mọi người sợ nói không, thì bạn sẽ lại bị mắc kẹt với mô hình cũ, và không bao giờ triển khai được quy trình khai thác lợi nhuận mới.

Giai đoạn Khởi động và Thử nghiệm cũng bao gồm khâu phân bổ ngân sách cho các hoạt động nghiên cứu khảo sát để tìm hiểu xem nhóm khách hàng mục tiêu đề cao điều gì ở ý tưởng sản phẩm của bạn và dĩ nhiên là cả WTP mà họ dành cho giá trị đó. Bạn phải thu thập những dữ liệu định lượng về quy mô của thị trường mục tiêu và nhận định của khách hàng về giá trị mà sản phẩm của bạn mang lại cho họ. Dữ liệu này sẽ đóng vai trò định hướng để đội R&D thực hiện phân khúc sản phẩm, cấu hình sản phẩm, và lên chiến lược kết hợp sản phẩm: tức là phân tích xem nên lấy đặc điểm nào, nên loại bỏ đặc điểm nào, và vì sao lại thế.

Bây giờ, bạn đã sẵn sàng bắt đầu cuộc thử nghiệm và sử dụng 9 nguyên tắc để khai thác lợi nhuận từ đó. Do đây là một cuộc thử nghiệm, nên bạn cần ghi lại hồ sơ về những cách làm hiệu quả hoặc không. Nhưng bạn cũng nên áp dụng và thiết kế sản phẩm đầu tiên này dựa trên toàn bộ 9 nguyên tắc. Đây là một quá trình lặp lại, bạn không cần phải xuất sắc ngay từ lần thử đầu tiên. Hãy nghĩ theo hướng đây vừa là cuộc thử nghiệm vừa là cơ hội học hỏi.

Mở rộng và duy trì

Phần 1: Mở rộng

Mở rộng là giai đoạn xác định các loại sản phẩm khác (trong các đơn vị nghiệp vụ khác, chu kỳ ngắn hay dài...) để đưa vào chương trình của bạn.

Ý tưởng ở đây là lựa chọn ra một sản phẩm từ các nhóm sản phẩm chính trong công ty bạn. Đây là khâu rất quan trọng đối với những công ty lớn, có nhiều sản phẩm, vì khi thử nghiệm một sản phẩm từ mỗi nhóm, bạn sẽ tránh được việc đột ngột chuyển tất cả các sáng kiến phát triển sản phẩm sang quy trình mới cùng một lúc. Bạn cần phải học bò trước khi học đi, và học đi trước khi học chạy.

Dưới đây là phần tóm tắt về 6 yếu tố trong hoạt động mở rộng. Chúng chủ yếu áp dụng cho các công ty có nhiều sản phẩm. Nếu công ty của bạn chỉ bán một sản phẩm hay nếu bạn là một công ty khởi nghiệp với quy mô nhỏ, thì một số yếu tố ở đây có thể không áp dụng được, tuy nhiên chúng tôi vẫn khuyến khích bạn đọc hết để hiểu tường tận hơn.

Tham khảo quy trình và nguyên tắc mà bạn đã vạch ra ở giai đoạn thử nghiệm. Hãy trình bày các bước trong quy trình đó thành một lưu đồ để mọi người đều có thể dễ dàng hiểu được. Nhớ đánh giá xem liệu có bất kỳ bước nào trong số các bước này cần phải điều chỉnh lại cho phù hợp với nhu cầu của một sản phẩm hay nhóm sản phẩm cụ thể nào đó không.

Chỉ định một đội khai thác lợi nhuận chuyên trách làm việc với tất cả các sản phẩm này. Dựa trên kết quả cuộc thử nghiệm, hãy xác định xem liệu bạn cần phải chiêu mộ người trong nội bộ tổ chức hay bên ngoài để đưa vào đội ngũ này hay không. Nhiệm vụ chính của đội khai thác lợi nhuận là thực hiện các hoạt động liên quan đến khai thác lợi nhuận; thường thì đây là một công việc toàn thời gian. Tùy vào độ phức tạp của tổ chức, đội này có thể trở thành một bộ phận riêng. Một thành viên trong đội phải phối hợp làm việc với đội phát triển sản phẩm liên chức năng, đồng thời tham gia vào tất cả các cuộc họp bàn về sản phẩm mới. Chính cấu trúc tổ chức này đã đóng vai trò then chốt mang lại thành công của Drager và Swarovski. Các đội khai thác lợi nhuận ở hai công ty này làm việc chặt chẽ hằng ngày với các đội sản phẩm. Trong một công ty khởi nghiệp, đội khai thác lợi nhuận và đội đổi mới sáng tạo liên chức năng có thể là một. Trong các công ty lớn hơn, tốt nhất là nên thành lập riêng một đội có trách nhiệm duy nhất là phát triển và áp dụng quy trình khai thác lợi nhuận mới.

Bổ nhiệm vai trò và phân trách nhiệm rõ ràng cho đội đổi mới sáng tạo liên chức năng. Một lần nữa, đội khai thác lợi nhuận phải cử người tham dự tất cả các cuộc họp của đội đổi mới sáng tạo. Người này phải bảo đảm rằng đội đổi mới sáng tạo triển khai toàn bộ 9 nguyên tắc. Các thành viên khác trong đội phải có trách nhiệm, được hỏi ý kiến, hoặc được cập nhật thông tin. (Xem Hình 14.1 minh họa các vị trí và trách nhiệm trong một đội thông thường.)

Hình 14.1 Vị trí và trách nhiệm cho 9 nguyên tắc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo.

R: Phụ trách chính; A: Có trách nhiệm; C: Được hỏi ý kiến; I: Được cập nhật thông tin

Nguyên tắc	Sản phẩm	Marketing	Kinh doanh	Tài chính	Đội khai thác lợi nhuận
1. Trao đổi sớm về thiện chí chi trả.	R	C	C	I	A
2. Xác định các phân khúc dựa trên nhu cầu, giá trị và WTP	R	R	C	I	A
3. Bảo đảm rằng việc kết hợp và đóng gói sản phẩm không phải là khâu việc sau cùng	R	C	C	I	A
4. Lựa chọn mô hình định giá và doanh thu phù hợp	R	C	C	R	A
5. Lựa chọn chiến lược giá đúng đắn	R	C	C	C	A
6. Xây dựng đề án kinh doanh sử dụng các thông tin về WTP	C	C	C	R	A
7. Phát triển thông điệp giá trị đúng	C	R	R	I	A
8. Áp dụng các nguyên tắc định giá theo hành vi	C	R	R	I	A
9. Duy trì sự toàn vẹn về giá	I	C	R	R	A

Bảo đảm rằng các đội liên chức năng thường xuyên họp mặt và xử lý những câu hỏi đúng. Hãy đặt ra các câu hỏi mà CEO cần phải hỏi như liệt kê ở phần cuối các chương từ 4 đến 12. Hãy chuẩn bị sẵn tinh thần nghiêm túc chất vấn từng đội để bảo đảm rằng họ đã có sẵn thông tin về phân khúc thị trường, giá trị dành cho khách hàng, và WTP.

Theo dõi hiệu suất hoạt động của sản phẩm mới dựa trên tất cả các chỉ số KPI mà bạn đã tạo ra. Hãy nhớ sử dụng các KPI về doanh số, hoạt động và khách hàng, chứ không chỉ đơn thuần sử dụng các KPI tài chính (chúng tôi đã giải thích ở Chương 12).

Triển khai một lịch trình rà soát để đo lường hiệu suất hoạt động của các sản phẩm mà bạn đã đưa vào quy trình khai thác lợi nhuận. Bạn cần phải xác định xem những gì phát huy hiệu quả, những gì không phát huy hiệu quả và cần phải làm khác đi như thế nào.

Giai đoạn Mở rộng kết thúc sau khi bạn đã hoàn tất mọi hồ sơ và nguyên tắc cho quy trình mới, đồng thời đưa một vài sản phẩm mới vào quy trình khai thác lợi nhuận này. Nếu mọi việc diễn ra theo đúng như dự đoán của chúng tôi, bạn sẽ thu về những câu chuyện thành công đáng khích lệ, qua đó giúp bạn chuyển sang giai đoạn tiếp theo: đưa quy trình mới gắn bó với tổ chức để bạn không quay trở lại đường cũ khi phát triển sản phẩm mới.

Phần 2: Duy trì

Để xây dựng được một nền văn hóa tuân thủ 9 nguyên tắc khai thác lợi nhuận, việc đầu tiên cần làm là xây dựng kế hoạch đào tạo và kế hoạch quản lý sự thay đổi. Bạn phải làm thế nào để tất cả các đội ngũ trong công ty thuần thục triển khai 9 nguyên tắc này. Bạn cần tìm ra những khoảng trống về kỹ năng (đặc biệt là trong các bộ phận sản phẩm, marketing và kinh doanh) rồi xây dựng các chương trình đào tạo để lấp đầy những khoảng trống đó.

Việc đưa vào triển khai chính thức một quy trình phát triển sản phẩm mới, đặc biệt là ở những công ty đã gắn bó nhiều năm với một cách thức sáng chế và thương mại hóa sản phẩm nhất định, không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Bản kế hoạch quản lý sự thay đổi của bạn không nên đánh giá thấp những trở lực mà bạn sẽ phải đối mặt. Bạn không nên để lịch trình cá nhân của bất kỳ ai gây trì hoãn hoặc chệch hướng quá trình dịch chuyển sang các quy trình mới. Đối với mỗi bộ phận nghiệp vụ, kế hoạch kiểm soát sự phản đối trong tổ chức cần phải chỉ ra a) lý do vì sao lại cần phải thay đổi quy trình, b) cần phải làm những gì, và c) nên làm điều đó như thế nào.

Cuối cùng, nếu bạn muốn công ty mình hoàn toàn tiếp nhận 9 nguyên tắc trong cuốn sách này, tất cả những người góp phần làm nên thành công của sản phẩm mới phải tin tưởng vào nhu cầu phải thực hiện những cuộc thay đổi đáng kể.

Nhưng sự thay đổi đó nên bắt đầu với chính bản thân bạn. Bạn phải lấy mình ra làm gương. Bạn phải tham gia vào các cuộc họp bàn về sản phẩm mới và đặt ra những câu hỏi khó. Bạn phải liên tục truyền tải thông điệp về tầm quan trọng của việc phát triển và thương mại hóa sản phẩm mới theo hướng này.

Cách tốt nhất để truyền tải thông điệp về tầm quan trọng của việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo theo hướng này là kể những câu chuyện thành công. Thật may mắn, bạn đã có sẵn những ví dụ tiêu biểu trong tay vì bạn đã thực hiện các cuộc thử nghiệm và thành công.

Bạn cũng sẽ cần phải học cách nói không. Gần như mọi danh mục phát triển sản phẩm mới mà chúng tôi đọc được đều có những sản phẩm xác sống nằm rải rác, gây tốn kém nguồn lực, công sức và bị phân tán khỏi những ý tưởng nhiều triển vọng hơn. Đã đến lúc công ty bạn phải cho ngừng việc triển khai.

Để loại bỏ được những ý tưởng sản phẩm mới không khả thi, bạn không những phải can đảm hành động mà còn phải tập luyện dần dần. Một trong những cách tốt nhất để làm việc này là xây dựng một danh sách gồm những sản phẩm xác sống đòi hỏi nhiều chi phí nhất trong danh mục sản phẩm của công ty bạn. (Bạn đã đọc Chương 2, nên hẳn đã biết cách xác định chúng.) Bằng cách yêu cầu công ty phải loại bỏ những sản phẩm này, về cơ bản, bạn sẽ xây dựng được nền văn hóa phù hợp để những ý tưởng đổi mới sáng tạo thành công có thể cất cánh. Dĩ nhiên, đây là một nền văn hóa mà trong đó bạn không phải gật đầu trước mọi ý tưởng (hay đặc điểm) cho sản phẩm mới. Có thể nói rằng đó là một nền văn hóa trong đó quy trình phê duyệt chuyển từ "có/có thể/không" sang "không/có thể/có". Đây là lối tư duy mà mọi sản phẩm phải tìm được đường ra thị trường trước khi chúng được ra mắt. Đó chính là cách làm của Porsche như chúng tôi đã trình bày ở chương trước.

Các nền văn hóa dựa trên quy trình phê duyệt theo trình tự "có/có thể/không" có vẻ thú vị hơn. Nhưng nếu như mọi ý tưởng đều nhận được sự tán thành và tất cả hào hứng xắn tay vào triển khai, thì đến khi bạn có thể nói không, mọi chuyện đã quá muộn và con tàu đã lăn bánh – sản phẩm của bạn cũng vậy.

Cuối cùng, bạn cần phải tưởng thưởng cho những người phát triển được các sản phẩm mà khách hàng yêu thích vì họ cân nhắc đến những thông tin phản hồi từ khách hàng trong quá trình thiết kế các đặc điểm và quyết định phương thức định giá cho sản phẩm. Việc nuôi dưỡng những tham vọng như thế này đòi hỏi bạn phải có các chính sách ngăn chặn những người hạ thấp mục tiêu cho sản phẩm mới – tức là tiềm năng thị trường của sản phẩm, thiện chí chi trả của khách hàng... Rất nhiều nhà quản lý đặt ra các mục tiêu thấp cho sản phẩm mới – mục tiêu doanh thu thấp hơn, mức giá thấp dưới mức cần thiết – với hy vọng rằng sẽ có thêm nhiều khách hàng mua chúng. Nhưng khi đặt mục tiêu thấp, các nhà quản lý đã vô tình chuyển những khoản lợi nhuận từ két của công ty sang khách hàng trong hình hài của những quyết định giảm giá vô tội vạ.

Bạn thấy điều này hợp lý không? Chúng tôi không nghĩ vậy. Hãy ngăn chặn các hành vi đặt mục tiêu thấp và các yếu tố khiến mọi người đi đến chỗ đánh giá quá cao hoặc quá thấp tiềm năng của một sản phẩm mới.

Chín cái bẫy khi triển khai quy trình khai thác lợi nhuận từ sản phẩm mới (và cách phòng tránh chúng)

Những thay đổi mà chúng tôi gợi ý ở chương này sẽ không được tất cả mọi người tham gia vào quá trình sáng tạo và thương mại hóa sản phẩm mới trong công ty bạn hoan nghênh. Đó là chuyện vẫn thường xảy ra. Trong suốt 30 năm qua, chúng tôi đã không ít lần được chứng kiến 9 cái bẫy sau xuất hiện. Cảnh giác không bao giờ là thừa.

1. Cho tất cả trứng vào một giỏ

Quy trình và các nguyên tắc mà bạn xây dựng không nên phụ thuộc vào riêng một người hay một nhóm nào cả. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu như cá nhân đó rời khỏi công ty? Không ai nên ngồi yên ở một nơi, bạn biết rõ như vậy mà. Các đội nhóm cũng thay đổi. Hơn nữa, nếu chỉ có một mình đội khai thác lợi nhuận chịu trách nhiệm triển khai và duy trì quy trình này, và cũng chỉ một mình đội này hiểu được ngọn ngành mọi chi tiết của quy trình mới và những gì cần thay đổi, thì công ty bạn sẽ gặp rủi ro, nhất là trong trường hợp các bộ phận khác (chẳng hạn sản phẩm, marketing, và kinh doanh) không can thiệp sâu.

Quy trình này rất quan trọng, và bạn phải cấy nó vào DNA trong tổ chức của mình. Để làm được điều này, bạn phải có những chính sách khuyến khích để mọi đội nhóm đều hào hứng tham gia như nhau, đồng thời có động lực để đón nhận sự thay đổi mới mẻ này.

2. Không thành lập một đội liên chức năng

Đội liên chức năng đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng nên một nền văn hóa thiết kế sản phẩm mới xung quanh giá. Trong hầu hết mọi tổ chức, các đội R&D và sản phẩm được giao nhiệm vụ thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo; đội marketing và kinh doanh có nhiệm vụ định vị và bán sản phẩm kết tinh từ quá trình đổi mới sáng tạo. Nếu không có sự tham gia từ sớm của những người đứng đầu các bộ phận marketing và kinh doanh trong quy trình mới, thì khả năng cao là họ sẽ lúng túng khi phải tìm cách tiếp thị và bán sản phẩm mới. Họ không biết làm thế nào để truyền tải thông điệp về giá trị của sản phẩm. Vậy là giá trị dành cho khách hàng mà bạn gán cho sản phẩm trong giai đoạn ban đầu của quy trình phát triển sản phẩm sẽ bị mất đi vài tháng sau đó, khi đội ngũ marketing và kinh doanh thiết kế thông điệp marketing và bán hàng. Những số liệu đáng thất vọng về tình hình doanh thu và lợi nhuận sẽ phản ánh chính xác thất bại này.

3. Triển khai đột ngột

Đối với một sự thay đổi ở mức triệt để như sự thay đổi mà chúng tôi đề xuất trong cuốn sách này, việc triển khai tất cả cùng lúc là không khả thi. Điều này đặc biệt đúng với các công ty lớn, có nhiều sản phẩm. Sự thay đổi nhanh chóng và thành công đòi hỏi những bước đi tuần tự. Sau khi thử nghiệm những sản phẩm đầu tiên, rồi kiểm thử, điều chỉnh, hoàn thiện và đo lường những thành công ban đầu ấy, chỉ khi đó bạn mới có thể mở rộng. Nói đơn giản, nếu bạn đặt cược quá nhiều vào thời điểm quá sớm, bạn sẽ đặt tất cả mọi người trước vòng rủi ro. Như vậy không phải là cách làm thông minh.

4. Hình dung một quy trình phù hợp với tất cả (one-size-fits-all)

Khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo không phải là một quy trình rập khuôn – ít nhất là không phải trong cuốn sách này. Một kích cỡ không bao giờ vừa cho tất cả. Bạn phải điều chỉnh tất cả các bước mà chúng tôi vừa trình bày sao cho phù hợp với năng lực, kỹ năng, công cụ, quy trình hiện tại, và nền văn hóa của công ty bạn.

5. Quá nhiều người xin rút lui

Bạn chỉ có thể đưa quy trình mới vào DNA của công ty mình thông qua sự lặp đi lặp lại (nhất là với trường hợp công ty bạn có quy mô lớn hoặc có nhiều sản phẩm). Để đạt được sự lặp lại này, đội ngũ của bạn cần phải tuân thủ quy trình và kiên trì thực hiện nó tới mức độ tốt nhất có thể. Nếu có quá nhiều người xin rút lui, thì mọi người thường sẽ quay lại tình trạng cũ. Các công ty khôn khéo nhất thường thực hiện quá trình chính thức hóa các luồng công việc tự động theo từng cột mốc, bảo đảm rằng mọi sản phẩm phải vượt qua được một cột mốc (với ý kiến phê duyệt từ người có thẩm quyền) rồi mới chuyển sang cột mốc tiếp theo.

6. Bị khoa học làm cho mù quáng

Trong những giai đoạn ban đầu của quy trình thiết kế sản phẩm xung quanh giá, khi bạn thực hiện những cuộc trao đổi với khách hàng để tìm hiểu WTP của họ, hãy nhớ rằng mục tiêu ở đây chỉ là xây dựng được một sự hình dung chung về mức giá chấp nhận được. Suốt quá trình thiết kế sản phẩm, bạn sẽ phải liên tục điều chỉnh khoảng ước lượng này. Việc cố gắng tối ưu hóa mức giá trước khi bắt tay vào thiết kế sản phẩm sẽ mang lại cho bạn một nhận thức giả về sự chính xác. Bạn có thể được điểm 10 về quy trình nhưng chỉ được điểm 1 về ý tưởng đổi mới. Việc vận dụng triết lý và các nguyên tắc trong cuốn sách này còn quan trọng hơn

nhiều so với việc vận dụng các công thức toán học của nó.

7. Tránh những thông tin lộn xộn

Hãy chuẩn bị sẵn tinh thần: Những thông tin mà bạn thu thập được sẽ không là hoàn hảo đâu. Thực ra, trong cuộc sống, không có gì là hoàn hảo cả. Một số thứ còn rất lộn xộn và rắc rối. Đừng vì thế mà nản chí. Hãy bình tĩnh ngồi lại và rút ra kết luận thực tiễn từ những dữ liệu mà bạn có trong tay. Nếu chấp nhận rằng mình nhất định sẽ gặp những thông tin lộn xộn, bạn sẽ có sự chuẩn bị tinh thần tốt hơn để giữ bình tĩnh mà nhìn bao quát hòng thấy được vẻ hùng vĩ của khu vừng thay vì chỉ tập trung vào những cái cây cong oằn.

8. Chọn phương án rẻ nhất

Cái gì cũng có giá của nó. Hãy bảo đảm phân bổ đủ kinh phí cho các bước mà chúng tôi đã vạch ra từ chương 4 đến 12. Bạn phải tổ chức một đội ngũ nhân sự đầy đủ với nguồn kinh phí phù hợp. Nó sẽ nhiều hơn so với mong muốn của bạn; nó sẽ đòi hỏi thời gian; và bạn sẽ phải chiến đấu để giành được nó. Nếu không làm được như vậy, điều đó sẽ phá hủy mọi thứ mà bạn mong muốn, nhưng khi có được thứ mà mình cần, bạn sẽ thấy rằng khoản đầu tư mà mình đã bỏ ra nhanh chóng cho trái ngọt.

9. Ban lãnh đạo giao mọi việc cho người khác đảm nhiệm

Cái bẫy cuối cùng này có thể mang lại tai hại lớn nhất trong tất cả các bẫy mà chúng tôi nhắc đến ở đây. Trong Nghiên cứu Định giá Toàn cầu của Simon-Kucher & Partners mà chúng tôi đề cập ở Chương 1, chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty trong đó các vị lãnh đạo đích thân đứng ra chỉ đạo công cuộc thay đổi này để phát huy được đầy đủ giá trị từ sản phẩm mới thường kiếm được lợi nhuận nhiều hơn 33% so với các công ty trong đó ban lãnh đạo giao công việc này cho người khác đảm nhiệm. Khi ban lãnh đạo cấp cao không dồn toàn tâm toàn ý vào nỗ lực này, hay nếu việc khai thác lợi nhuận từ đổi mới sáng tạo không nằm trong nhóm hai ưu tiên hàng đầu của tổ chức, và nếu điều đó không được phản ảnh đầy đủ trong sự tham gia của ban lãnh đạo cấp cao, thì chúng tôi khuyên bạn không nên thực hiện hành trình này.

Nhưng nếu bạn đã sẵn sàng...

Cuốn sách này được viết để soi sáng con đường mà một số nhà đổi mới sản phẩm thành công nhất trên thế giới đã đi qua, theo đó chứng minh cho bạn thấy rằng bạn cũng có thể làm được như họ.

Dĩ nhiên, bạn có thể quyết định tiếp nhận hay khước từ những lời khuyên của chúng tôi.

Vì cách thức mà chúng tôi vạch ra để thực hiện cuộc hành trình này đòi hỏi quá nhiều sự thay đổi triệt để đối với các vị lãnh đạo tham gia vào các hoạt động phát triển sản phẩm, marketing, kinh doanh và ban lãnh đạo cấp cao, nên chúng tôi cho rằng nhiều độc giả sẽ không khỏi băn khoăn không biết liệu có thể thực hiện những thay đổi này trong tổ chức của mình hay không.

Trong bộ phim khoa học giả tưởng Ma trận sản xuất năm 1999, nhân vật chính Neo được đưa cho một viên thuốc màu xanh và một viên thuốc màu đỏ. Viên thuốc màu xanh sẽ giúp anh tiếp tục tồn tại trong thực tế thoải mái nhưng giả dối của Ma trận. Viên thuốc màu đỏ sẽ đưa anh vào thế giới thực để đối diện với hiện thực khó khăn trong sự tồn tại của chính mình.

Nếu quy trình đổi mới sáng tạo trong công ty bạn được xây dựng dựa trên niềm hy vọng – một linh cảm trước khi bạn đưa sản phẩm ra thị trường rằng chúng sẽ mang lại thành công – thì có nghĩa là công ty bạn vừa chọn viên thuốc màu xanh. Nếu một số (hay thậm chí là phần lớn) các ý tưởng đổi mới sáng tạo của bạn đều thành công, thì có nghĩa là bạn vẫn đang xây dựng những thành công ấy trên một nền tảng mong manh, có thể sụp đổ bất kỳ lúc nào.

Trong một thế giới mà tại đó thành công về đổi mới sáng tạo đã và đang ngày càng trở nên quan trọng và khó khăn, chúng tôi tin rằng không một công ty nào có thể xây dựng tương lai của mình dựa trên những điều ước, niềm hy vọng hay những giấc mơ hão huyền.

Cuốn sách này đã cố gắng chìa ra cho bạn viên thuốc màu đỏ. Nó có thể khiến bạn cảm thấy khó chịu; thực tế bao giờ cũng khó đối mặt mà, đúng không? Sẽ dễ dàng hơn nếu chọn viên thuốc màu xanh và tiếp tục xây dựng các sản phẩm và định giá ở mức mà bạn hy vọng sẽ mang lại lợi nhuận. Nhưng nếu không muốn hy vọng nữa mà muốn biết chắc chắn mình sẽ thành công hay thất bại, bạn phải chọn viên thuốc màu đỏ.

Đó là yếu tố sẽ giúp bạn nhanh chóng bước vào quỹ đạo tiến tới đích khai thác tối đa lợi nhuận từ các hoạt động đổi mới sáng tạo của mình.

Lời cảm ơn

Giống như các sáng kiến về sản phẩm mới mà chúng tôi đưa vào trong cuốn sách này, bản thân cuốn sách là công trình với sự góp sức của nhiều người với nhiều vai trò thiết yếu khác nhau.

Trước tiên phải kể đến những người đã cho phép chúng tôi chia sẻ chi tiết về câu chuyện của họ, đó là: Ralf Drews (cựu CEO của Drager Safety), Andrew Freed và Josh Gold của LinkedIn, Bill Gurley của Benchmark Capital, Vishaal Jayaswal của Cox Automotive, Christoph Kargruber của Swarovski, Don MacAskill của SmugMug và Dan Siroker của Optimizely.

Eddie Hartman (đồng sáng lập kiêm giám đốc phụ trách sản phẩm tại LegalZoom) và Matt Johnson (một cộng sự điều hành tại Simon-Kucher & Partners) đã dành nhiều thời gian cùng ngồi lại với chúng tôi để rà soát và tranh luận về các ý tưởng, qua đó đóng góp cho chúng tôi những ý kiến phản hồi giá trị, giúp cho cuốn sách trở nên hoàn thiện hơn, có sức thuyết phục hơn. Chúng tôi cũng xin gửi lời tri ân đặc biệt tới Cary Burch của Thomson Reuters, Chet Kapoor của Tenzing Global và John Cline của Western Union vì đã dành thời gian đọc các bản thảo đầu tiên của cuốn sách và đưa ra những góp ý quý báu.

Các đồng nghiệp của chúng tôi ở Simon-Kucher đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tư duy của chúng tôi. Sara Yamamoto đã giúp chúng tôi định hình các ý tưởng, đọc soát bản thảo nháp từng chương, và là biên tập viên nội bộ rất đắc lực. Hermann Simon, một trong những nhà sáng lập của công ty chúng tôi, bản thân ông cũng là tác giả của nhiều đầu sách, đã giúp đọc soát nội dung và đưa ra những ý kiến đóng góp tuyệt vời. Charlie Sun và Justin Roman đã viết giúp một số trường hợp ví dụ, xin cảm ơn các bạn vì điều này. Nhiều cộng sự và giám đốc khác trong công ty của chúng tôi đã chia sẻ những trường hợp ví dụ để chúng tôi dùng làm tư liệu viết, đồng thời đóng vai trò cầu nối giới thiệu

chúng tôi với ban lãnh đạo ở các công ty đó để xin thông tin: Philipp Biermann, Gunnar Clausen, Dirk Schmidt-Gallas, Josee Hulshof, Klaus Hilleke, Dirk Kars, Nick Keppeler, Joerg Kruetten, Susan Lee, Rainer Meckes, Nina Scharwenka, Christian Schuler, Ekkehard Stadie, André Weber, và Antoine Weill. Cảm ơn các bạn vì đã giúp chúng tôi xây dựng nền tảng các bằng chứng làm cơ sở cho những kiến giải trong cuốn sách này. Ngoài ra, các cựu đồng nghiệp của Simon-Kucher là Andrew Conrad, Frank Luby, Anya Rasulova và Kate Woodward cũng là những người góp công rất lớn cho những bản nháp đầu tiên của cuốn sách này. Cuối cùng, chúng tôi muốn cảm ơn Petra Dietz, chuyên gia thuộc bộ phận đồ họa của công ty chúng tôi, vì đã hỗ trợ phần số liệu và bảng biểu.

Chúng tôi thực sự may mắn khi có một đội ngũ các nhà phê bình xuất sắc. Xin gửi lời cảm ơn tới (sắp xếp theo thứ tự chữ cái): Andreas Altemark, Cary Burch, Robert Dolan, Ralf Drews, Bill Gurley, Stefan Jacoby, Mark James, Vishaal Jayaswal, Chet Kapoor, Christoph Kargruber, Philp Kotler, Nigel Lewis, Sheila Marcelo, Kevin Mitchell, Jens Müller, Marta Navarro, Mike Noonen, Stefan Paul, Allan Pedersen, Duncan Robertson, Hilary Schneider, Aditya Singh, Dan Siroker, Spenser Skates, Leela Srinivasan, và Greg Waldorf. Cảm ơn mọi người rất nhiều vì sự hỗ trợ của các bạn!

Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn tới Richard Narramore, biên tập viên phụ trách cuốn sách này ở nhà xuất bản John Wiley & Sons; ông đã nhìn ra được triển vọng trong bản thảo đầu tiên và giúp chúng tôi rèn đúc nó thành cuốn sách như bây giờ. Cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay hiện giờ sẽ không thể ra đời nếu thiếu sự hỗ trợ đắc lực của công ty Bloom Group LLC. Xin gửi lời tri ân tới các thành viên Bloom Group là Bob Buday, David Rosenbaum, và Laurie McLaughlin, vì đã đưa những ý tưởng của chúng tôi thành những câu tròn vành rõ chữ như thế này.

Chúng tôi cũng cần phải cảm ơn mọi người trong gia đình vì đã luôn khích lệ và thông cảm cho chúng tôi. Vợ chúng tôi là Hema và Ulrike đều ủng hộ và động viên chúng tôi trong suốt quá trình viết sách, đồng thời tích cực tham gia thảo luận về các ý tưởng của chúng tôi. Cuối cùng, chúng tôi cũng muốn được gửi lời cảm ơn tới bố mẹ và các con. Cuốn sách này sẽ không thể ra đời nếu không có sự hỗ trợ vô điều kiện của họ.

— Madhavan và Georg

Tháng 3 năm 2016

Ghi chú

CHƯƠNG 1

1. Dữ liệu mới nhất từ IHS Automotive (một hãng nghiên cứu) cho biết ngành kinh doanh ô tô toàn cầu trị giá 5.000 tỉ đô-la, https://www.ihs.com/pdf/MegaPlatforms_2316711109155836 32.pdf andAftermarket2.pdf.

2. Chris Reiter và Christian Wuestner, "Porsche Has an Identity Crisis Amid Its SUV Success" (tạm dịch: "Porsche gặp cơn khủng hoảng về căn tính giữa thành công về dòng xe SUV"), Bloomberg Business, ngày 5 tháng 7 năm 2012, www.bloomberg.com/bw/articles/2012-07-05/porsche-has-an-identity-crisis-amid-its-suv-success.

3. Craig Trudell và Mark Clothier, "How Chrysler's Dodge Dart Missed the Mark" (tạm dịch: "Dòng Dodge Dart của Chrysler đã nhầm lẫn ở đâu"), Bloomberg Business, ngày 31 tháng 1 năm 2013, www.bloomberg.com/bw/articles/2013-01-31/how-chryslers-dodge-dart-missed-the-mark.

4. Wieden + Kennedy, "How to Change Cars Forever" (tạm dịch: "Làm sao để thay đổi xe ô tô mãi mãi"), www.wk.com/campaign/how_to_change_cars_forever/from/dodge.

5. Richard Read, "Why Isn't the Dodge Dart Selling?" (tạm dịch: "Vì sao dòng Dodge Dart không bán được?") The Car Connection, ngày 22 tháng 1 năm 2013, www.thecarconnection.com/news/1081847_why-isnt-the-dodge-dartselling.

6. Timothy Cain, "September 2015 YTD U.S. Passenger Car Sales Rankings—Top 158 Best-Selling Cars In America—Every Car Ranked" (tạm dịch: "Xếp hạng doanh số bán xe chuyên chở hành khách tháng 9 năm 2015 – Top 158 dòng xe bán chạy nhất ở Mỹ - Xếp hạng từng dòng xe"), Good Car Bad Car, ngày 3 tháng 10 năm 2015, www.goodcarbadcar.net/2015/10/usa-september-2015-carsales-stats-by-model.html. Doanh số của dòng Dart trong 9

tháng đầu năm 2015 là 68.319 chiếc so với 278.742 chiếc cho dòng Corolla và 249.749 chiếc cho dòng Civic.

7. Sarah Green Carmichael, "The Silent Killer of New Products: Lazy Pricing" (tạm dịch: "Sát thủ thầm lặng của sản phẩm mới: Lười định giá"), Harvard Business Review, 9 tháng 9 năm 2014, https://hbr.org/2014/09/the-silentkiller-of-new-products-lazy-pricing/.

8. Tiến sĩ Rob Adams, "Market Validation" (tạm dịch: "Thẩm định thị trường"), Chương trình đào tạo lãnh đạo Texas, Đại học Texas, Trường Kinh doanh McCombs, www.mccombs.utexas.edu/execed/take-aclass/marketing/market-validation. Truy cập ngày 28 tháng 1 năm 2016.

9. http://www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190

10. Martin Grueber và Tim Studt, "2014 Global R&D Funding Forecast" (tạm dịch: "Dự doán ngân sách R&D năm 2014"), R&D Magazine, tháng 12 năm 2013, https://www.battelle.org/docs/tpp/2014_global_rd_funding_forecast.pdf.

11. Tổ chức Quyền Sở hữu Trí tuệ Thế giới, "World Intellectual Property Indicators 2014" (tạm dịch: "Các chỉ số về quyền sở hữu trí tuệ thế giới"), số 12, www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2014.pdf.

CHƯƠNG 2

1. Giá trị vốn hóa thị trường của Amazon đạt 273,4 tỉ đô-la so với 204,9 tỉ đô-la của Walmart vào ngày 28 tháng 1 năm 2016, http://quotes.wsj.com/WMT, http://quotes.wsj.com/AMZN.

2. Brad Molen, "Amazon Fire Phone Review: A Unique Device, but You're Better Off Waiting for the Sequel" (tạm dịch: "Đánh giá điện thoại Fire Phone của Amazon: Độc đáo, nhưng tốt nhất nên chờ cho tới phiên bản tiếp theo"), Engadget, ngày 22 tháng 7 năm 2014, www.engadget.com/2014/07/22/amazon-fire-phone-review/.

3. Austin Carr, "The Real Story behind Jeff Bezos's Fire Phone Debacle and What It Means for Amazon's Future" (tạm dịch: "Câu chuyện thực sự đằng sau Fire Phone của Amazon và ý nghĩa của nó đối với tương lai của Amazon"), Fast Company, tháng 2 năm 2015, www.fastcompany.com/3039887/under-fire

4. “When Stuff Sucks #makeitright” (tạm dịch: “Khi đồ vật hỏng #makeitright”), Three, www.three.co.uk/makeitright. Quảng cáo co dịch vụ di động của Hutchison’s Three có thể được xem tại đây.

5. Pete Pachal, “How Kodak Squandered Every Single Digital Opportunity It Had” (tạm dịch: “Kodak đã phung phí mọi cơ hội trong lĩnh vực số hóa mà họ có như thế nào”), Mashable, ngày 20 tháng 1 năm 2012, http://mashable.com/2012/01/20/kodakdigitalmissteps/#UQGV2CTkjZqy.

6. Jennifer Valentino-DeVries, “From Hype to Disaster: Segway’s Timeline” (tạm dịch: “Từ nổi tiếng thành thảm họa: Tiến trình của Segway”) blog Wall Street Journal Digits, ngày 27 tháng 9 năm 2010, http://blogs.wsj.com/digits/2010/09/27/from-hype-to-disaster-segways-timeline/.

7. “Segway Inc.,” Wikipedia, sửa đổi lần cuối vào ngày 25 tháng 11 năm 2015, https://en.wikipedia.org/wiki/Segway_Inc.

8. Bloomberg News, “Segway Bought by Xiaomi-Backed China Transporter Startup Ninebot” (tạm dịch: “Segway được công ty khởi nghiệp Ninebot (của Xiaomi) của Trung Quốc mua lại”) Bloomberg News, ngày 15 tháng 4 năm 2015, www.bloomberg.com/news/articles/2015-04-15/xiaomi-backed-startup-says-it-plans-to-buy-u-s-rival-segway.

9. Nick Bilton, “Why Google Glass Broke” (tạm dịch: “Vì sao Kính Google vỡ”), New York Times, ngày 4 tháng 2 năm 2015, www.nytimes.com/2015/02/05/style/why-google-glass-broke.html?_r=0.

10. Thomas C. Frohlich, “Worst Product Flops of All Time” (tạm dịch: “Những thất bại sản phẩm tồi tệ nhất mọi thời đại”), 24/7 Wall Street, 3 tháng 3 năm 2014, http://247wallst.com/special-report/2014/03/03/worst-product-flopsof-all-time/#ixzz3inYE1gyy.

CHƯƠNG 4

1. Ellen Byron, “Gillette’s Latest Innovation in Razors: The 11-Cent Blade” (tạm dịch: “Đổi mới mới nhất của Gillette về lưỡi dao cạo: Dao cạo 11 xu”), Wall Street Journal, ngày 1 tháng 10 năm 2015, www.wsj.com/articles/SB10001424052748704789404575524273890970954.

2. Đổi mới sản phẩm của Procter & Gamble cho Gillette Guard,

www.pg.com/en_US/downloads/innovation/factsheet_final_Gillette_Guard.pdf.

3. Mae Anderson, "Going into Homes to Make a Product People Like" (tạm dịch: "Về nhà để tạo ra các sản phẩm mà ai cũng thích"), Yahoo News, ngày 28 tháng 11 năm 2015, http://news.yahoo.com/going-homes-productpeople-151614434--finance.html.

4. "Shaving Statistics" (tạm dịch: "Dữ liệu thống kê về hoạt động cạo râu"), Viện nghiên cứu thống kê Brain, ngày 18 tháng 8 năm 2012, www.statisticbrain.com/shaving-statistics/.

5. Ellen Byron, "Gillette's Latest Innovation in Razors: the 11-Cent Blade" (tạm dịch: "Đổi mới mới nhất của Gillette về lưỡi dao cạo: Dao cạo 11 xu"), Wall Street Journal, ngày 1 tháng 10 năm 2015, www.wsj.com/articles/SB10001424052748704789404575524273890970954.

6. Sarah Green Carmichael, "The Silent Killer of New Products: Lazy Pricing" (tạm dịch: "Sát thủ thầm lặng của sản phẩm mới: Lười định giá"), Harvard Business Review, ngày 9 tháng 9 năm 2014, https://hbr.org/2014/09/the-silentkiller-of-new-products-lazy-pricing/.

CHƯƠNG 6

1. "Where Does Microsoft Make Money?" (tạm dịch: "Microsoft kiếm tiền ở đâu?") Tanner Helland, cập nhật năm 2013, www.tannerhelland.com/4993/microsoft-money-updated-2013.

2. Charles Miller, "Ryanair and EasyJet: The History of the Peanut Airlines" (tạm dịch: "Ryanair và EasyJet: Lịch sử của hàng không giá rẻ"), BBC News, ngày 20 tháng 6 năm 2013, www.bbc.com/news/business-22888304.

3. Trang chủ của Ryanair, https://www.ryanair.com/gb/en/. Truy cập ngày 28 tháng 1 năm 2016.

4. "Báo cáo thường niên của Ryanair năm 2014," http://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2015/04/2014-Annual-Reports-Annual-Report.pdf.

CHƯƠNG 7

1. "Lịch sử về Tập đoàn Michelin," www.michelin.com/eng/

michelin-group/profile/history-of-the-michelin-group/.

2. Georg Tacke, David Vidal, và Annette Ehrhardt, "The Key to Higher Profits: Pricing Power" (tạm dịch: "Chìa khóa gia tăng lợi nhuận: Sức mạnh định giá"), Simon-Kucher & Partners, tháng 4 năm 2013, www.nelsonpricing.com.ar/biblioteca_pricing/2013_04_The_key_to_higher_profits_Tacke_G.pdf.

3. Amy Konary, "The New Software Landscape: Monetizing and Protecting Emerging Business" (tạm dịch: "Bối cảnh thị trường phần mềm mới: Khai thác lợi huận và bảo về lĩnh vực kinh doanh mới nổi"), IDC Analyst Connection, tháng 11 năm 2014, www.arxan.com/wpcontent/uploads/assets1/pdf/IDC_1801.pdf.

4. Nick Wingfield, "How's My Driving? The Insurer Knows" (tạm dịch: "Tôi lái xe thế nào? Công ty bảo hiểm biết"), New York Times, ngày 10 tháng 6, 2015, http://bits.blogs.nytimes.com/2015/06/10/hows-my-driving-theinsurer-knows/.

5. Kevin Smith, "Netflix Shares Surge after It Crushes Earnings Estimates" (tạm dịch: "Cổ phiếu của Netflix tăng giá sau khi hãng này vượt quá các dự đoán về doanh thu"), Business Insider, ngày 23 tháng 1, 2013, www.businessinsider.com/netflix-q4-2012-earnings-2013-1; và Frank Pallotta và Brian Stelter, "Netflix Nears 70 Million Subscribers, but Stock Falls" (tạm dịch: "Netflix gần đạt 70 triệu thuê bao, nhưng giá cổ phiếu âm"), CNN Money, ngày 14 tháng 10 năm 2015, http://money.cnn.com/2015/10/14/media/netflix-third-quarter-earnings/.

6. Hiệp hội quốc tế ngành nhiếp ảnh, "IFPI Digital Music Report 2015: Charting the Path to Sustainable Growth" (tạm dịch: "Báo cáo về âm nhạc số của IFPI năm 2015: Tìm đường tới sự phát triển bền vững"), www.ifpi.org/downloads/DigitalMusic-Report-2015.pdf.

7. "Price the Customer, Not the Service" (tạm dịch: "Định giá khách hàng, đừng định giá dịch vụ"), TheoryBiz.com, http://theorybiz.com/implementing-value-pricing/price-the-customer-not-the-service/601-price-thecustomer-not-the-service-2.html. Truy cập ngày 26 tháng 1 năm 2016.

8. Patrick Rishe, "Dynamic Pricing: The Future of Ticket Pricing in Sports" (tạm dịch: "Định giá động: Tương lai của định giá vé trong thể thao"), Forbes, ngày 6 tháng 1 năm 2012, www.forbes.com/

sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-thefuture-of-ticket-pricing-in-sports/.

9. Stephanie Clifford, "Shopper Alert: Price May Drop for You Alone" (tạm dịch: "Cảnh báo người mua hàng: giá cả có thể chỉ giảm cho riêng mình bạn"), New York Times, ngày 9 tháng 8 năm 2012, http://www.nytimes.com/2012/08/10/business/supermarkets-try-customizing-prices-for-shoppers.html.

10. Nicola Harrison, "Retailers Will Adopt Airline-Style Flexible Pricing, Predicts Kingfisher Boss Ian Cheshire" (tạm dịch: "Các nhà bán lẻ sẽ áp dụng chính sách định giá linh động dựa theo phong cách của từng hãng hàng không, Kingfisher Boss Ian Cheshire dự đoán"), RetailWeek, ngày 22 tháng 10 năm 2013, www.retail-week.com/technology/retailers-will-adopt-airline-style-flexible-pricing-predicts-kingfisher-boss-cheshire/5054128.article.

11. Constance L. Hays, "Variable Price Coke Machine Being Tested" (tạm dịch: "Thử nghiệm máy bán hàng thay đổi giá của Coke") New York Times, ngày 28 tháng 10 năm 1999, www.nytimes.com/1999/10/28/business/variable-price-cokemachine-being-tested.html.

12. Lịch sử đấu giá, Hiệp hội các nhà đấu giá toàn quốc, www.auctioneers.org/consumers/auction-history. Truy cập ngày 25 tháng 1 năm 2016.

13. Bảng tính toán tài chính cho Google, https://investor.google.com/financial/tables.html. Truy cập ngày 28 tháng 1 năm 2016.

14. Marco Iansiti và Karim R. Lakhani, "Digital Ubiquity: How Connections, Sensors, and Data Are Revolutionizing Business" (tạm dịch: "Sự độc đáo trong không gian số: Các mối quan hệ, bộ cảm biến, và dữ liệu đang làm thay đổi kinh doanh như thế nào"), Harvard Business Review, tháng 11 năm 2014, https://hbr.org/2014/11/digital-ubiquity-how-connections-sensorsand-data-are-revolutionizing-business.

15. Vineet Kumar, "Making 'Freemium' Work" (tạm dịch: "Làm sao để mô hình định giá freemium phát huy hiệu quả") Harvard Business Review, tháng 5 năm 2014, https://hbr.org/2014/05/making-freemium-work.

16. "Mobile Retention Benchmarks 2013–2014" (tạm dịch: "Mốc

so sánh chuẩn về tỉ lệ giữ chân thuê bao di động giai đoạn 2013–2014"), Tapstream, ngày 29 tháng 9 năm 2014, http://blog.tapstream.com/mobile-retention-benchmarks-2013-2014/.

17. Eugene Kim, "The Inside Story of How $1 Billion Evernote Went from Silicon Valley Darling to Deep Trouble" (tạm dịch: "Chuyện nội bộ về việc Evernote trị giá 1 tỉ đô-la từ vị trí là con cưng của Thung lũng Silicon trở thành một rắc rối lớn"), Business Insider, ngày 3 tháng 10 năm 2015, www.businessinsider.com/evernote-is-in-deep-trouble-2015-10?op=1.

CHƯƠNG 8

1. Hermann Simon, Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything (tạm dịch: Lời thú tội của chuyên gia định giá: Giá cả tác động đến mọi thứ như thế nào), (Switzerland: Springer, 2015).

2. Mike Isaac và Katie Benner, "LivingSocial Offers a Cautionary Tale to Today's Unicorns" (tạm dịch: "LivingSocial là câu chuyện cảnh giác cho các công ty kỳ lân ngày nay"), New York Times, ngày 20 tháng 11 năm 2015, www.nytimes.com/2015/11/22/technology/livingsocial-once-a-unicorn-is-losing-its-magic.html?_r=1.

3. Andrew Frye và Dakin Campbell, "Buffett Says Pricing Power More Important Than Good Management" (tạm dịch: "Buffett cho rằng sức mạnh định giá quan trọng hơn so với khả năng quản lý tốt"), Bloomberg Business, ngày 17 tháng 2 năm 2011, www.bloomberg.com/news/articles/2011-02-18/buffett-says-pricing-power-moreimportant-than-good-management.

4. Geroge Tacke, David Vidal và Jan Haemer, "Simon-Kucher Global Pricing Study 2014" (tạm dịch: "Khảo sát định giá toàn cầu Simon-Kucher 2014"), tháng 9 năm 2014, https://www.simon-kucher.com/en-us/news/72-percent-all-new-products-flop.

CHƯƠNG 9

1. "Cox Automotive Launches Dealshield Purchase Guarantee" (tạm dịch: "Cox Automotive ra mắt chương trình bảo hiểm mua xe Dealshield"), Manheim, http://press.manheim.com/2014-09-11-Cox-Automotive-Launches-Dealshield-PurchaseGuarantee.

2. Trang chủ của DealShield, www.dealshield.com.

3. “Oracle Crystal Ball—Overview” (tạm dịch: “Oracle Crystal Ball — Tổng quan”), www.oracle.com/us/products/applications/crystalball/overview/index.html. Truy cập ngày 28 tháng 1 năm 2016.

CHƯƠNG 10

1. Website của Adobe Creative Cloud, https://www.adobe.com/creativecloud.html. Truy cập ngày 28 tháng 1 năm 2016.

2. Trang chủ của Mini tại Mỹ, www.miniusa.com/content/miniusa/en.html. Truy cập ngày 28 tháng 1 năm 2016.

CHƯƠNG 11

1. Rebecca L. Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon và Dan Ariely, “Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy” (tạm dịch: “Các đặc điểm thương mại của giả dược và hiệu quả liệu pháp”), Journal of the American Medical Association 299 (ngày 5 tháng 3 năm 2008): 1016–1017. doi:10.1001/jama.299.9.1016.

2. Jennifer Aaker, “Dimensions of Brand Personality” (tạm dịch: “Các chiều kích của tính cách thương hiệu”) Journal of Marketing Research 34 (tháng 8 năm 1997): 347–356, https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/dimensions-brand-personality.

3. Kimberly Palmer, “Why Shoppers Love to Hate Rebates” (tạm dịch: “Vì sao người mua hàng ghét chính sách hoàn tiền”), US News and World Report, ngày 18 tháng 1 năm 2008, http://money.usnews.com/money/personal-finance/articles/2008/01/18/why-shoppers-love-to-hate-rebates.

CHƯƠNG 12

1. Daisuke Wakabayashi, “Glimmers Emerge on Apple Watch Sales, and They’re Not Pretty” (tạm dịch: “Doanh số bán Apple Watch ảm đạm, và chúng không đẹp”), blog Wall Street Journal Digits, ngày 31 tháng 7 năm 2015, http://blogs.wsj.com/digits/2015/07/31/glimmers-emerge-on-apple-watch-sales-and-theyre-not-pretty/.

2. David Pogue, , “The Apple Watch: Half Computer, Half Jewelry, Mostly Magical” (tạm dịch: “Apple Watch: Nửa máy tính, nửa trang sức, phần lớn là kỳ ảo”), Yahoo Tech, ngày 24 tháng 4, 2015, https://www.yahoo.com/tech/the-apple-watchhalf-computer-

half-jewelry-115815015484.html.

3. Joanna Stern, "What the Apple Watch Does Best: Make You Look Good" (tạm dịch: "Apple Watch làm gì tốt nhất: trang trí cho bạn"), Wall Street Journal, ngày 8 tháng 4 năm 2015, www.wsj.com/articles/apple-watch-review-what-theapple-watch-does-bestmake-you-look-good-1428494694.

CHƯƠNG 13

1. "Porsche, Reliant on SUVs for Sales These Days, Reminds Consumers of Performance Roots at Le Mans" (tạm dịch: "Porsche, doanh số bán SUV tăng cao, nhắc nhở người tiêu dùng về hiệu suất hoạt động"), báo cáo của Bloomberg ở website của Auto News, ngày 16 tháng 6 năm 2014, www.autonews.com/article/20140616/RETAIL03/140619904/porsche-reliant-on-suvs-for-sales-these-days-reminds-consumers-of.

2. Dựa trên dữ liệu từ Exane BNP Paribas, theo trích dẫn của Matthew Curtin, "Minding the Margins at BMW, Audi, Mercedes and Porsche" (tạm dịch: "Để ý đến biên lợi nhuận của BMW, Audi, Mercedes và Porsche"), Wall Street Journal, ngày 13 tháng 3 năm 2015, http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2015/03/13/minding-themargins-at-bmw-audi-mercedes-and-porsche/.

3. Thông cáo báo chí của Porsche AG No. 2/16; ngày 11 tháng 1 năm 2016.

4. Adam Bryant, "In Sports or Business, Always Prepare for the Next Play" (tạm dịch: "Trong thể thao hay kinh doanh, hãy luôn chuẩn bị cho cuộc chơi tiếp theo"), ngày 10 tháng 11 năm 2012, New York Times, www.nytimes.com/2012/11/11/business/jeff-weiner-of-linkedin-on-the-next-play-philosophy.html.

5. "VOC and Pricing Strategies for Superior Value Capture" (tạm dịch: "VOC và chiến lược định giá để thu hút giá trị ưu việt"), trình bày tại Hiệp hội Định giá Chuyên nghiệp ở Chicago năm 2012, Ralf Drews - CEO & Chủ tịch của Dräger Safety. http://pps.pricingsociety.com/content/CHI2012Keynote_Drews.

6. Maya Kosoff, "19 Quotes That Illustrate the Unrelenting Genius of Controversial Multibillionaire Uber CEO Travis Kalanick" (tạm dịch: "19 câu nói chứng tỏ thiên tài của tỉ phú gây nhiều tranh cãi, CEO Travis Kalanick của Uber"), Business Insider, ngày 1 tháng 6 năm 2015, www.businessinsider.com/travis-kalanick-uber-ceo-quotes-2015-5.

7. Liyan Chen, “At $68 Billion Valuation, Uber Will Be Bigger Than GM, Ford, and Honda” (tạm dịch: “Với giá trị định giá 68 tỉ đô-la, Uber sẽ lớn hơn cả GM, Ford và Honda”), Forbes, ngày 4 tháng 12 năm 2015, www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/12/04/at-68-billion-valuation-uber-will-be-bigger-than-gm-ford-and-honda/#1bbf7ff45858.

8. Cuộc trao đổi giữa Madhavan Ramanujam và Bill Gurley, tháng 9 năm 2015.

9. “Person of the Year: The Short List, No. 6, Travis Kalanick” (tạm dịch: “Nhân vật của năm: Danh sách rút gọn, số 6, Travis Kalanick”), Time, time.com/timeperson-of-the-year-2015-runner-up-travis-kalanick/.

10. “Trend Report: Making History, and Still Lookin’ Good!” (tạm dịch: “Báo cáo xu hướng: Làm nên lịch sử và vẫn đẹp!”), Swarovski 41 (2015), http://crystals.swarovski.com/magazine/2015/issue41/Milestones.en.php.

11. Bức ảnh của Marilyn Monroe trên trang Facebook của Swarovski, 5 tháng 8 năm 2013, https://www.facebook.com/Swarovski/photos/a.10151780259254462/10151780259079462.1073741859.106921954461/.

12. Báo cáo doanh nghiệp của Swarovski năm 2014, www.swarovskigroup.com/S/aboutus/Swarovski_Fact_Sheet_2014_EN_2.pdf.

13. Deborah Gage, “The Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail” (tạm dịch: “Bí mật trong hoạt động đầu tư mạo hiểm: 3/4 công ty khởi nghiệp thất bại”), Wall Street Journal, cập nhật ngày 20 tháng 9 năm 2012, www.wsj.com/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190#articleTabs_co%3D%26articleTabs%3Darticle. Bài báo trích dẫn nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard thực hiện trên hơn 2.000 công ty có vốn đầu tư thấp nhất là 1 triệu đô-la từ năm 2004 đến 2010.

14. Dan Siroker, “Optimizely Raises $58 Million to Optimize the World” (tạm dịch: “Optimizely gọi được 58 triệu đô-la để tối ưu hóa thế giới”), blog của Optimizely, ngày 13 tháng 10 năm 2015, https://blog.optimizely.com/2015/10/13/optimizelyseries-c-funding/.

15. http://www.prnewswire.com/news-releases/optimizely-raises-58m-reports-tripledigit-revenue-

growth-300157690.html.

16. Laurie Segall, “The Secret to Winning a Presidential Campaign” (tạm dịch: “Bí quyết giành chiến thắng trong chiến dịch tranh cử tổng thống”), CNN Money, ngày 30 tháng 7 năm 2015, http://money.cnn.com/2015/07/29/technology/optimizely-presidentialcandidates/.

17. Cuộc trao đổi giữa Madhavan Ramanujam và Dan Siroker, tháng 7 năm 2015.

18. “Cost to Develop and Win Marketing Approval for a New Drug Is $2.6 Billion” (tạm dịch: “Chi phí phát triển và giành được sự phê chuẩn về marketing cho một loại thuốc mới là 2,6 tỉ đô-la”), Trung tâm Nghiên cứu Quá trình Phát triển Thuốc Tufts, 18 tháng 11 năm 2014, http://csdd.tufts.edu/news/complete_story/pr_tufts_csdd_2014_cost_study. Con số 2,6 tỉ đô-la bao gồm chi phí tự trả trực tiếp (khoảng 1,4 tỉ đô-la) cho một loại thuốc, cồng với lợi nhuận mà các nhà đầu tư bỏ ra (khoảng 1,2 tỉ đô-la) trong 10 năm phát triển loại thuốc này (đây là khoản lợi nhuận mà họ có thể nhận được nếu đem tiền đi đầu tư ở nơi khác).